

The background of the book cover features a stylized world map in shades of blue and white, overlaid with a network of blue lines and circular nodes. Below the map, a man in a dark suit is seen from behind, standing on a reflective surface that mirrors a city skyline at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow that illuminates the scene.

Pastillas Gerenciales

PASTILLAS GERENCIALES

JULIO BENJAMÍN DOMÍNGUEZ GRANDA

PASTILLAS GERENCIALES

© PASTILLAS GERENCIALES

© JULIO BENJAMÍN DOMÍNGUEZ GRANDA

Editado por:

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
Jr. Tumbes 247 Casco urbano Chimbote, Perú
Telf.: (043) 34-3444

Primera edición, junio, 2018.

Tiraje: 300 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-03595



Diseño e Impresión
Graficart Srl.
San Martín 375 - Trujillo, Perú.
Teléfono: 044 297481

© **Todos los derechos reservados.**

Esta publicación goza de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor, por lo que no se permite, reproducir o almacenar en sistemas de recuperación de información o transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera sea el medio empleado – electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc – sin permiso previo del autor intelectual.

Impreso en Perú
Printed and made in Peru

Contenido

PRÓLOGO	9
Introducción	13
I. PROPÓSITO	17
1.1. Poder para poder	17
1.2. La vigencia del cambio	20
1.3. Gestionando el bien común	24
1.4. Los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables	26
1.5. Lo que no te mata te hace más fuerte	29
1.6. Motivación e incentivos	32
1.7. El trabajo de gerenciar	35
1.8. El poder en la organización es responsabilidad	38
1.9. Principales retos de la gerencia	40
1.10. Bien común y bien propio en la organización	43
1.11. Poder organizacional	45
1.12. El poder en la sociedad del conocimiento	48
1.13. Expectativas para difundir temas gerenciales	51
1.14. Crisis: el pan de cada día	53
1.15. Responsabilidad gerencial	56
1.16. Criterio personal y organizacional	58
1.17. Alineación de objetivos	61
1.18. Enfoque al cliente	63
1.19. La política en las organizaciones	65
1.20. Gestión de las excepciones	69
II. ESTRATEGIA	71
2.1. Primero el cliente	71
2.2. Órdenes y estrategia	73
2.3. Planificar	76
2.4. Planificar: lo que faltó decir	79
2.5. La tensión entre el hoy y el mañana en las organizaciones	81
2.6. Frente a un problema: ¿Qué hago? y ¿Cómo lo hago?	84

2.7. Organización dinámica	87	3.6. Procesos y funciones	173
2.8. Construcción de una reputación	89	3.7. Ver y trabajar en sistemas	176
2.9. Responsabilidad y rendición de cuentas	92	3.8. El cerebro organizacional	178
2.10. La misión va tras la visión	94	3.9. Contexto de la organización	181
2.11. Cómo abordar los problemas	97	3.10. Gerencia hacia abajo y hacia arriba	183
2.12. Estrategias para mejorar el poder directivo	99	IV. CULTURA	187
2.13. Manejo de las conversaciones cruciales	103	4.1. Hacer las cosas bien	187
2.14. Pensamiento basado en riesgos	106	4.2. El lado afectivo de las organizaciones	190
2.15. Todos debemos de rendir cuentas	108	4.3. Competencia es compromiso	193
2.16. El gerente, más acción que planificación	111	4.4. Aprender a aprender en el trabajo	196
2.17. Identificar problemas y reconocer oportunidades	113	4.5. Capacidades blandas y cultura organizacional	199
2.18. Ante la emergencia resiliencia	116	4.6. Aprender a desaprender y reaprender	201
2.19. Planificar en las nubes	119	4.7. Aprender del error	203
2.20. Estrategias efectivas basadas en la situación	121	4.8. Rumores que destruyen la confianza	206
2.21. La satisfacción de las personas como visión	124	4.9. Enfoque continuo hacia la mejora	208
2.22. Auditoría para una gestión sistémica	126	4.10. Proceso de mejora continua y acción correctiva	211
2.23. Gestión del tiempo	129	4.11. La visión no se impone	214
2.24. Alcanzar objetivos al mismo tiempo	132	4.12. Comunicación como herramienta de la motivación	216
2.25. Estrategia	134	4.13. El desarrollo personal depende de uno mismo	220
2.26. Desmarcándose de la competencia	137	4.14. Tic y cultura organizacional	222
2.27. TI: peligro u oportunidad para las organizaciones	140	4.15. Las relaciones de amistad en la organización	225
2.28. El factor tiempo en las organizaciones	142	4.16. Decisiones rápidas	228
2.29. La realidad del trabajo en equipo	145	4.17. Gerente multitarea	230
2.30. Disciplina estratégica	148	4.18. La gerencia en la era de la información	233
2.31. Paliativos o solución de problemas	150	4.19. Ventajas de conocer a la gente	236
2.32. Intensidad del trabajo	154	V. TALENTO	239
III. ESTRUCTURA	159	5.1. Autodesarrollo laboral	239
3.1. Del organigrama a la arquitectura empresarial	159	5.2. Aprendizaje en las organizaciones	242
3.2. Funciones vs. Procesos	162	5.3. Liderazgo para la autonomía	245
3.3. Más controles, no es control	165	5.4. Dirigir al jefe	248
3.4. Innovación desde el puesto de trabajo	168	5.5. Motivar a los trabajadores del conocimiento	251
3.5. Contexto organizacional	170	5.6. ¿Qué motiva a los trabajadores del conocimiento?	253

5.7. Talento y opositores en la organización	256
5.8. Hábitos y eficacia para delegar	259
5.9. Buenos hábitos en la toma de decisiones	262
5.10. A mayor capital intelectual más talento	264
5.11. El trabajo en la organización	267
5.12. Trabajar con autonomía desde la razón y la intuición	269
5.13. Gerencia y relaciones interpersonales	271
5.14. Excelencia del gerente	274
5.15. Opositores inteligentes dentro de la organización	277
5.16. Errores en la ejecución	279
5.17. Traición en las organizaciones	283
Como epílogo: Continuar aprendiendo	287
Referencias	291

PRÓLOGO

Manual del manejo del poder para el perfecto jefe

Ecox. Claudio Rama (Dr. ED; Dr. DER)

Este libro que prologamos del Dr. Julio Domínguez Granda, Ingeniero Agrónomo por la Universidad Nacional de Piura, Maestro en Educación por la Universidad Cayetano Heredia y Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad Ricardo Palma, constituye un texto amplio y completo de las complejidades de la gestión y el gobierno en las organizaciones. Podríamos decir que es casi un manual del buen jefe y de cómo llevar adelante una gestión adaptada al cambio en las organizaciones.

Domínguez, que tiene una amplia carrera en la gestión universitaria desde que fue Vicerrector Académico de la Universidad Nacional de Piura (1987 – 1990) y Decano de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Piura (1991 – 1994) y que actualmente es Rector CEO de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, nos presenta un conjunto de análisis consolidados y articulados de los nuevos criterios de la gestión estratégica, planificada, orientada al cliente, atenta a las personas de la organización y centrada en el cambio permanente. No refiere sin embargo, a pesar de su vasta experiencia a las organizaciones universitarias, sino a todas las organizaciones que se quieran gestionar por un enfoque centrado en el cliente y que requieren comprender las lógicas del poder y el conocimiento en el liderazgo de las organizaciones actuales.

Sin duda, la enorme experiencia desarrollada en más de 15 años desde que asumió la gestión de la que fuera una muy pequeña universidad de provincia para lograr transformarla en una gran institución con cobertura nacional, con miles de estudiantes repartidos en múltiples sedes con un modelo eficiente de gestión y un diseño propio y especializado, ha constituido uno de los sustratos de la presente investigación. Entre sus logros, se destaca el ser gestor del Sistema ERP - University (Sistema integrado de módulos informáticos para gestionar procesos en un Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se han incorporado

en lo práctico muchos de los conceptos desarrollados en este libro.

Con una bibliografía muy amplia y referida a cada una de las unidades temáticas de sus “Pastillas Gerenciales”, el texto nos aporta una visión amplia e integrada atendiendo a las multiplicidades de problemas de la gestión en las organizaciones. Especialmente en lo atinente a los diversos aspectos de la gestión de las organizaciones que son los ejes dominantes de sus análisis y que se refieren a la gestión desde el punto de vista del poder, del cambio, de la complejidad de las organizaciones, de las necesidades de promover los aprendizajes, de los valores y la ética, y de las estrategias centradas en los clientes. Cada uno de esos temas, son analizados detalladamente en unidades en las cuales se recorren las diversas problemáticas de las organizaciones que buscan lograr sus fines con eficiencia y con sustentabilidad.

El texto no es una suma de temas alrededor de la problemática de la gestión, sino que además nos aporta una visión global e integral de la gobernanza de las instituciones. Constituye una serie de reflexiones y a la vez un texto ordenado y sistemático que, desde diversos ejes, aborda las problemáticas concretas de los múltiples problemas de la gestión, el liderazgo y el poder en las organizaciones. Es fundamentalmente una reflexión conceptual de temas de gestión pero no está separada de los problemas concretos de las organizaciones y del poder en el liderazgo.

El libro en muchas de sus líneas dominantes se dirige a aquellos que quieran liderar las organizaciones y a los equipos de trabajo, mostrando cómo actuar, cómo identificar problemas, cómo atender los temas centrales, cómo premiar y castigar, cómo planificar y gestionar para lograr los fines trazados. Es, en tal sentido, un texto fundamental para gestionar con información y con un liderazgo ético una organización centrada en el cliente y gestionada por procesos.

Está pensado como un conjunto de parámetros y análisis para adquirir competencias, para liderar organizaciones basadas en el conocimiento; las cuales se conciben como las cédulas dinámicas de una sociedad orientada al cambio permanente y a la satisfacción de las necesidades de las personas. En tal sentido, nos plantea acertadamente que estamos frente al desafío de la construcción de un nuevo tipo de organización en red en la cual el reto de la innovación se constituye en el elemento fundamental de la renovación permanente de las

empresas a través de formas descentralizadas y participativas pero soportadas en liderazgos claros y planificados en lo estratégico. La gestión orientada a los procesos, centrada en el ciclo de planificar - ejecutar - verificar y mejorar, se constituye en el eje hilvanador de las diversas reflexiones del texto, a partir del cual, se visualiza la función de liderazgo estratégico de las instituciones orientadas al éxito.

Diversidad de temas son abordados tal como corresponde a un enfoque amplio sobre la problemática compleja de la gestión de las organizaciones. La amplia experiencia del autor como gestor y académico, nos permite esta visión interdisciplinaria y a la vez específica de los aspectos centrales de la gestión institucional y cuyo enfoque dominante es la búsqueda de la calidad a través de las organizaciones, del liderazgo y de la gestión por procesos descentralizados, planificados, en red y orientados al cliente.

Sin embargo, destaca por detrás de las diversas unidades el tema del poder y del liderazgo como eje en la gestión de las organizaciones complejas en el tránsito hacia las dinámicas basadas en el conocimiento. Sin ellos -poder y liderazgo-, las estrategias para alcanzar los fines están limitadas y carecen de viabilidad y sustentabilidad. Domínguez se distancia de los enfoques tradicionales y autocráticos de las gerencias, para conceptualizar y referir en esta línea a un nuevo liderazgo participativo en la gestión del poder, centrado en los resultados, concebido dentro de procesos, impulsados por estímulos, visualizado como delegación de gestión y orientado por la ética. En ello el poder, el liderazgo, la gestión colaborativa de equipos, los valores y los conocimientos se constituyen en la base para lograr gestionar eficientemente a las organizaciones. “Poder para poder” como define a uno de los artículos de esta serie de capítulos.

Pero además del poder y el liderazgo, la planificación, la estrategia y el aprendizaje son los soportes de la gestión innovadora que son desmenuzados en diversos análisis en esta serie de comentarios coherentes y rigurosos de los ejes problemáticos de las organizaciones contemporáneas.

Estas “Pastillas Gerenciales” son para injerir lentamente y como nos dice el autor para motivar el conocimiento. Ellas no son abordadas generalmente como se hace en los programas académicos de grado o de posgrado, más cen-

trados en análisis teóricos, sino que en este caso además se nutren directamente de la experiencia práctica de una organización en tránsito hacia conformarse como una institución centrada en la gestión del conocimiento. Aquí está el centro del problema que analiza en esta serie de análisis o pócimas encadenadas: en capacitar y preparar al lector en los aspectos del liderazgo efectivo y en la capacidad de los gestores de recorrer el dificultoso camino para conformar organizaciones del conocimiento, dinámicas, innovadoras, centradas en el conocimiento y abiertas al mundo y para saber mantener y manejar las riendas de las organizaciones para diseñar y alcanzar los fines estratégicos y los resultados esperados y para llevar adelante la gestión del poder en las organizaciones.

Este libro, en tal sentido, ayuda a todos aquellos que gestionan o desean gestionar organizaciones en el mundo del conocimiento que se nos avecina, con eficiencia, con imaginación y con enorme realismo de los problemas que atraviesa la gestión y la necesaria lógica estratégica en el manejo del poder dentro de las organizaciones para alcanzar los objetivos. Es una obra para el escritorio, para ir tomando estas Pastillas de conocimiento sobre la gestión con atención y cuidado, para cuidar la salud de las organizaciones y alcanzar nuevos y mejores escenarios.

Montevideo, Uruguay, 06 de febrero de 2018

Introducción

“La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales”; es una frase asociada a Peter F. Drucker y con la cual deseo aproximar la temática de las “Pastillas gerenciales” como un espacio diverso de análisis y estudio para motivar la reflexión sobre hechos y experiencias desde la perspectiva del marco de trabajo de la gerencia de las organizaciones.

Este libro titulado “Pastillas gerenciales”, presenta las principales variables que intervienen en las decisiones gerenciales, en los espacios estructurales de los propósitos, estrategias, estructura y talento, presentes en cualquier nivel de gestión organizacional en el contexto actual, para su revisión e incorporación, asumiendo los cambios que sean necesarios.

Las personas dentro de la organización, no pocas veces, enfrentan problemas vinculados al trabajo a través de otras personas, coordinando recursos materiales y humanos para alcanzar metas concretas con calidad y a satisfacción de los clientes o usuarios, asumiendo los impactos o consecuencias de tales decisiones. De allí que el propósito del libro sea motivar la reflexión en relación a este accionar, para encontrar las causas y su tratamiento o solución, con la idea de preparar al lector para mejorar sus posibilidades de actuación al abordar situaciones complejas, que pueden marcar el éxito o el fracaso de las decisiones dentro de los procesos en la organización.

Hay aspectos que siempre serán comunes en todo proceso gerencial, pero también es cierto que hay diferencias de acuerdo a las competencias gerenciales, a los contextos, a las actitudes de las personas o a las metas institucionales.

Estas metas influyen directamente en variables gerenciales como la visión, la misión, la planificación, la gestión de los procesos, las funciones, el liderazgo, las órdenes, el poder en la gestión, la disciplina estratégica, las auditorías, el control, la gestión del tiempo, el aprendizaje organizacional, los buenos hábitos, la gerencia multitarea, la satisfacción del cliente, las decisiones rápidas, el cambio, el trabajo en equipo, la excelencia, las tecnologías, la gerencia en la era de la información, la alineación de los objetivos institucionales, la solución de

conflictos, las motivaciones, la innovación, el aprender del error, la reputación, las relaciones interpersonales, los rumores que destruyen la confianza, la responsabilidad y la rendición de cuentas, el bien común, las crisis dentro de la organización, la resiliencia, la competencia y la mejora continua, entre otras variables. Asimismo, influyen directa o indirectamente en las decisiones gerenciales desde cualquier nivel de gestión y en donde las decisiones mediocres generan problemáticas de ejecución, limitan la marcha exitosa de la organización.

Los temas expuestos en cada una de las unidades temáticas del libro no solamente se fundamentan en la descripción del conocimiento, generalmente aceptado en la gerencia contemporánea, sino fundamentalmente en la experiencia acumulada en la dirección de empresas públicas y privadas; y dentro de ellas en los diversos niveles de staff, línea y en la alta dirección a través de los años. Esto ha permitido enfocar los contenidos en función de problemáticas reales que muchas veces no son tratados en la academia a nivel de pregrado o posgrado.

Este libro está enriquecido de múltiples experiencias y de la observación directa del mundo organizacional a través de los contenidos publicados por los más importantes académicos y expertos en el área gerencial, asegurando por tanto que resultará de utilidad para motivar la reflexión de todos aquellos que se preocupan por mejorar sus decisiones dentro de la organización. Asimismo, para asegurar que sea de utilidad para todos aquellos que se proyecten como dueños de procesos, administradores, gerentes o cualquier cargo que implique obtener resultados con eficiencia, eficacia, satisfacción, reputación, ética y control.

Se aspira a que la lectura de las “Pastillas gerenciales” comunique contenidos y experiencias conducentes al cambio a través de la reflexión y análisis de una amplia temática gerencial orientada a su aprendizaje a través de la práctica misma de la gestión. De la misma manera, a través de una redacción clara y muy precisa se pretende favorecer un aprendizaje que relacione al lector con su contexto real enriqueciendo aún más su experiencia y rol gerencial.

Se adoptó una metodología que parte de los problemas prácticos que se derivan del ejercicio de la gestión para a partir de ellos vincular los contenidos

actualizados, aportados por diversos autores en temas gerenciales, aterrizando en propuestas actualizadas a los tiempos presentes y ubicándonos en diversos panoramas para ilustrar a los lectores sobre los fundamentos generales y las bases de actuación respecto a cada temática. Se pretende con ello desarrollar niveles críticos de pensamiento en cada temática, partiendo de las dificultades, reflexionando y proponiendo acciones que nos pueden llevar al éxito en la gestión.

El libro va dirigido ante todo a los gerentes de cualquier tipo de organización y/o administradores, cuyo desempeño implique continuamente la toma de decisiones en los diversos ámbitos, a fin de favorecer el rol gerencial que se espera dentro de las organizaciones.

EL AUTOR

I. PROPÓSITO

1.1. Poder para poder

El poder está presente en toda organización, sin embargo, no figura en el organigrama ni en planes ni manuales, pero el poder es omnipresente.

En los momentos presentes, de cambio exponencial que se vive, es notoria la transformación de las estructuras jerarquizadas con control centralizado característico de las organizaciones tradicionales, a estructuras de poder basadas en el fomento de las redes informales y los equipos de trabajo; poniendo el énfasis en la motivación *intrínseca* y el compromiso, lo que implica mayor autonomía, más aprendizaje ligado a la tarea, más sentido del propósito y trascendencia.

Poder es la capacidad para hacer, en tal sentido, está presente en todas las fases del ciclo gerencial: *planificar, ejecutar, verificar y revisar para la mejora continua*. Por lo tanto, el poder en sí mismo debe ser gestionado, dado que son distintos los resultados del ejercicio del poder en quien lo ejerce y sobre quién se ejerce.

El hacer las cosas bien es posible cuando convergen el poder formal, el poder informal y habilidades como la influencia y la persuasión. Lo anterior tiene que ver con las cinco fuentes de poder sobre las que se apoyan los que ejercitan el poder, según John French y Bertram Raven, en un estudio de 1959:

- **Poder legitimado**, confiere al que lo ejerce una autoridad formal delegada. Es decir, es el poder formal visualizado en la estructura jerárquica de la organización, se realiza con base a la división del trabajo y para ello se utilizan procesos de delegación.
- **Poder informal**, es el poder referido a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir sobre otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida al poder toma como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.
- **Poder del conocimiento**, o poder experto derivado de las habilidades o pericia de

algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.

- **Poder de recompensa**, el poder de recompensa depende de la capacidad del líder de otorgar recompensas materiales o incentivos extrínsecos. Se refiere a cómo el individuo puede dar a otros como recompensa algún tipo de beneficios como: tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad.
- **El poder de coacción**, se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder. El poder de coacción, no obstante, tiende a ser la menos efectiva de todas las formas de poder, al generar resentimiento y resistencia.

Los estilos GERENCIALES se gestan de la interrelación de estas fuentes de poder. De allí que el poder formal se vincule al cargo; el poder informal y otros más cercanos, a la influencia. Dichos estilos son los que pueden inspirar y motivar transformándose en palancas del poder.

Por otra parte, y siguiendo con lo que venimos tratando, distinguiremos dos conceptos que son fundamentales para la comprensión del tema: poder duro y poder blando.

Poder duro se basa en el mando, la propaganda y la reprensión; puede resultar eficaz en el corto plazo pero a la larga suele ser nocivo y peligroso para el que la ejerce, con altas probabilidades de caer en la corrupción durante el camino.

El poder blando es de carácter humano y respetuoso permite mejorar capacidades y la calidad de la influencia.

En tal sentido, podemos utilizar palancas del poder cercanas al poder blando o el poder duro dependiendo los fines y los medios con que las usemos. Así distinguimos algunas palancas del poder, como sigue:

- Acaparar recursos críticos, a fin de lograr una posición de dominio desde donde sea más fácil lograr los objetivos, esto desde un poder duro. También puede

usarse compartiendo recursos valiosos, desde una posición blanda, caso de aquellos que hacen de la generosidad una fuente de poder, esto puede darse con empresas o personas.

- Control de los premios y castigos, ya que quien los controle tiene una gran capacidad para impulsar sus objetivos. Cuando están bien diseñados son un gran impulsor sin que vaya contra la ética del que los emplea. Un buen equilibrio entre premios y castigos impulsa el mérito, promueve el esfuerzo y fomenta la responsabilidad.
- Avanzar en varios frentes, es una palanca que consiste en ejecutar en paralelo varias acciones para el mismo fin para así seguir avanzando en el caso que alguna se bloquee. Implica el diseño de planes cuyos objetivos se articulen con muchas y diversas actividades alternativas, fomentando de esta manera la creatividad, el conocimiento del contexto y la superación del statu quo.
- Anticipación y sagacidad, para llevar la iniciativa y anticiparse planificando ante lo imprevisto, utilizando el factor sorpresa, ganando ventaja y generando inercia de cambio; sentido de urgencia y adelanto de estrategias.
- Sumar voluntades a través de la negociación, para persuadir y para alcanzar los objetivos.
- Remover los obstáculos que impiden el logro de objetivos, principalmente cuando hay falta de alineamiento con la cultura y la estrategia.
- Discreción, perfil bajo para avanzar sin llamar la atención, en otras palabras; aplicar la táctica del submarino evitando el exceso de atención. Igualmente no abrir frentes secundarios innecesarios.
- Motivar apoyo y adhesión, construyendo una personalidad rica y atrayente ya que el poder atrae y se proyecta en aquellos que muestran dicha forma de ser.
- Construir redes, que ayuden a conseguir los objetivos a través de alianzas es una excelente fuente de poder, sobre todo en un mundo donde el saber propio es deficitario en relación al conocimiento que se necesita; se convierte esta en fuente de valor añadido para alcanzar cualquier objetivo de importancia.
- Contextualizando proyectos en términos atractivos e interesantes será más probable que se gane el apoyo. La calidad de los fines puede más que las técnicas de negociación.

- Autocontrol, poniéndose límites y actuar con sobriedad ayuda a acrecentar y mejorar el poder; genera credibilidad y fiabilidad que favorece la confianza como instrumento de integración.

El autocontrol es el antídoto contra los conflictos de interés que el poder trae consigo. La falta de autocontrol hace disminuir la fortaleza para no caer en el mal uso del poder.

Las buenas decisiones, aunque costosas, construyen algo mejor en el largo plazo por tener objetivos éticos alcanzados con medios éticos crean una espiral de progreso; mientras fines éticos logrados con medios no éticos llevan a una espiral degenerativa del poder al producir efectos patológicos.

Referencias

Huete, L. y García, J. (2015). *Liderar para el bien común*. España: LID.

1.2. La vigencia del cambio

El cambio es parte de la creación; creció poco a poco y tiene momentos en que se acelera dependiendo de qué aspecto trate. Actualmente el cambio es acelerado, vertiginoso y profundo, se da por ejemplo, en la tecnología, sin embargo va dejando atrás otros cambios necesarios como en el de los valores. Todo cambia.

Las presentes notas tienen por objetivo promover una reflexión en relación al efecto de los cambios en las personas dentro de una organización a fin de proporcionar un marco que mejore su adaptación a los cambios que operan en esta.

El cambio está presente en todo momento y lugar exigiendo una actitud de las personas al respecto, ya que el cambio no admite que la persona se quede observando y deje que las cosas sucedan sin hacer nada. Esto podría acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro, si se tiene en cuenta que algunos cambios vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado para ello. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación, es decir, adaptarse.

Las personas que se comprometen con el cambio estarán preparados para lo

que fuere a pasar, ya que cuanto más conscientes son, más capaces serán en su vida personal y profesional. Por el contrario, cuando el cambio no es percibido, no hay forma de saber cómo actuar; debido a que lo nuevo no es algo definido, por lo cual las personas se aferran a lo conocido como una forma de defenderse de lo desconocido y, consecuentemente niegan lo nuevo, crean una barrera a todo lo que signifique nuevo; de allí que esto tenga mucha relación con los valores, las creencias y los comportamientos, pues dependerá de la actitud que adopte la persona ante las circunstancias.

Se puede afirmar que la cantidad de fuerzas internas y externas que actúan en cada uno de nosotros nos ayudarán a enfrentar los cambios, o por el contrario, dificultarán nuestros esfuerzos obligándonos a luchar contra ellos; es allí donde entran en juego nuestras capacidades adaptativas.

Los cambios en el contexto hacen caducar los objetivos y las estrategias pulverizan ideas consideradas excelentes en su momento y las superan convirtiéndolas en obsoletas, asimismo, provocan rápidas y profundas alteraciones en las competencias personales que requiere la demanda laboral, por las nuevas maneras de crear y producir bienes y servicios, lo que determina modificaciones en el perfil profesional de las personas.

Los centros de trabajo están sujetos a factores externos, por lo tanto, se encuentran sujetos a cambios, tales cambios tienen impacto en las personas. Es decir, se producen nuevas regulaciones, cambios en el mercado, distintas tecnologías, mejores sistemas de trabajo que repercuten en los planes organizacionales provocando alteraciones en los requisitos de los cargos y en el perfil de los profesionales requeridos: educación, conocimientos, habilidades y experiencia; lo cual amenaza los derechos adquiridos por las personas en sus empleos y ocasiona un trastorno para las metodologías de trabajo. Esto, a su vez, provoca cambios en las personas en sus expectativas, actitudes y comportamientos, es decir, en su cultura y también en la cultura de la organización a la que pertenecen; acarreado con ello que el sistema las expulse, o en el mejor de los casos, las margine, si no se ajustan a lo "nuevo". Por ello, la mejora de la capacidad adaptativa es crucial para que las personas no sean arrastradas por la ola del cambio y sucumban en su devenir laboral y social.

A lo largo de la historia las organizaciones humanas han pasado por la era de la agricultura, la era artesanal, la era industrial y la actual era de la información (Tofler,

1990, La Tercera Ola). Todo este devenir histórico ha significado grandes cambios en las sociedades y por ende en las personas.

La era de la información, en la que estamos aprendiendo a vivir, nos obliga a ajustarnos a ella, ya que está generando ingentes cambios en las organizaciones: estructurales (nuevo diseño estructural y de planeamiento), físicos (nueva infraestructura física y equipamientos), lógicos (nuevos marcos de trabajo), y sobre todo, culturales y conductuales (nuevos paradigmas, conocimientos, tareas y actividades y relaciones interpersonales).

Ante esto último, el liderazgo solo funciona si cuenta con la ayuda de todos los involucrados como un camino abierto a nuevas oportunidades. Por supuesto que las organizaciones abiertas al cambio, mejoran en forma continua su capacidad adaptativa, por lo que requiere contar con personas que sean verdaderos agentes de cambio con la actitud para ser líderes desde su puesto de trabajo, con un desempeño orientado al cambio, referido a:

- Nuevos objetivos, estrategias planes y acciones.
- Re ingeniería estructural
- Rediseño tecnológico
- Re diseño cultural.

La cultura determina la forma cómo las personas interactúan socialmente dependiendo de las normas de conducta y los valores. En tal sentido, la mejora de las variables relacionadas con el cambio adaptativo tendrán que ver con la mejora de la cultura de la persona, dentro de los contextos sociales en la que está inmersa y en la proporción que caracteriza al tipo de organización.

Para el tipo de organización innovadora caracterizada por tener su fuerza motora y valores de anticipación, creatividad, colaboración, flexibilidad y sentido; las variables a tener en cuenta para mejorar la capacidad adaptativa personal son como sigue:

- **Responsabilidad compartida:** Cuando la persona tiene un sentido de pertenencia, puede trabajar con otros construyendo la visión y por lo tanto, será capaz de enfrentar desafíos en forma colaborativa, de esta manera se fortalecerá el bien común generando un espíritu de pertenencia y unión. Lo contrario aparece cuando “cada uno va para su santo” con un afán partidista y politiquero,

culpándose unos a otros de los errores. Un ambiente democrático y de unión es más propicio para enfrentar los problemas del cambio.

- **Apertura a la discrepancia:** Las personas somos diferentes entre sí y por lo tanto pensamos diferente; de allí que podemos enfrentar dichas diferencias o guardarlas debajo de la mesa y recién sacarlas a relucir en las reuniones de café, en los pasillos o simplemente, podemos ignorarlas. La sensibilidad para percibir los problemas que genera el cambio se incrementa a medida que se escucha opiniones divergentes, lo que se da cuando en el contexto social se valora la franqueza, la discrepancia y la diversidad.
- **Aprendizaje:** La solución a los problemas que genera el cambio es un proceso de adaptación donde se va aprendiendo en relación al efecto de las alternativas puestas a prueba; este proceso es conocido como aprendizaje. Se aprende no solo de los errores que demandan mejoras, sino de los éxitos que exigen evaluación y mejora permanente. Un éxito no es permanente y requiere constantes ajustes para que lo sea en el tiempo. La voluntad de aprender de errores, fracasos y de los éxitos incrementa la capacidad adaptativa por mejorar la sensibilidad para percibir el contexto por discernimiento de las lecciones aprendidas en la aplicación de alternativas. De esta manera, se mantiene una tensión necesaria para enfrentar los desafíos en lugar de evadirlos.
- **Confianza:** Esta variable de la cultura es el elemento de unión para generar el bien común y es allí donde la persona tiene que saber diferenciar el bien propio del bien común. Si se inclina a lo primero, de hecho no va a contribuir al bien común y su efecto en el grupo social es, por decir lo menos, patológico. No podremos ganar la confianza de los demás para construir si trasuntamos individualismo, es decir, todo lo contrario a lo que constituye la base de un ambiente de unión y solidaridad. Para enfrentar el cambio en un grupo social se tiene que ganar la confianza y esto no se logra con egoísmo y pensando solo en los intereses personales. En este sentido, debemos esforzarnos, comprometernos en incrementar nuestra capacidad adaptativa generando confianza en los demás, demostrando solidaridad y sentido de unión.

Si estamos en una organización innovadora vamos a observar un comportamiento social abierto a enfrentar los desafíos, por lo tanto deberemos estar abiertos a los desafíos y orientados al aprendizaje continuo.

Referencias

Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la Administración, tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. Quinta Edición. México: Mc GrawHill.

Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Ediciones de la U-Lid Editorial.

1.3. Gestionando el bien común

En la actualidad las organizaciones deben de tener la capacidad de asumir sus retos en un entorno caracterizado por el cambio permanente debido a lo que se ha denominado, globalización. Ni la más pequeña y alejada unidad de producción está libre de su impacto, principalmente en relación a los mercados, recursos limitados y sobre todo del conocimiento. La globalización, influye en la satisfacción del cliente y tiene impacto directo en la reputación originada en los grupos de interés que tienen cada vez mayor influencia sobre las organizaciones.

La eficacia y eficiencia en la obtención de los resultados puede visualizarse como el fiel de la balanza donde en un platillo se colocan los requisitos del cliente, los requisitos legales y los reglamentarios, los procesos y el equipamiento; en el otro se ubican el comportamiento y las actitudes. Lo justo es la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los productos y servicios que se les proporciona tanto en su naturaleza como en el desempeño y el beneficio que proporciona al cliente, es decir, los resultados dependerán de que tan bien se armonicen los aspectos técnicos que están en un lado de la balanza, con los aspectos tales como la cultura y los valores, que en su conjunto se pueden denominar aspectos adaptativos o del bien común. El presente comentario está centrado en el lado de los valores y su gestión.

El bien común, en contraposición al bien individual o de algunos pocos, es el elemento central del aporte de las personas en la organización mirándolo desde dos ópticas que se articulan: desde los directivos que deben asegurar un liderazgo que instale y mantenga unidad de propósito y direccionalidad continua, creando condiciones para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la organización alineados a sus estrategias, política, procesos y recursos para alcanzar tales objetivos. Por otro lado, las personas, para que aporten compromiso ya que las personas competentes, empoderadas y comprometidas son esenciales para aumentar la capacidad para generar y proporcionar satisfacción a los clientes y obtener resultados económicos y notoriedad.

Para generar liderazgo desde el bien común es necesario crear y mantener valores compartidos y los modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización, establecer una cultura de confianza e integridad así como fomentar compromiso con los propósitos de la organización.

Desde el lado de las personas es importante respetar e implicar activamente a todas las personas de todos los niveles; esto se logra con el reconocimiento, empoderamiento y la mejora de la competencia, en la medida que facilitan el logro de los objetivos y logran, entre otros beneficios, el incremento de la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización. De allí que los valores son aprendizajes compartidos dentro de la organización sobre formas de pensar, sentir y actuar, los cuales deben vivenciarse para que las cosas se hagan bien.

Principios, normas, valores y virtudes se articulan para actuar como normas o reglas establecidas en el desenvolvimiento social pero como práctica individual, útiles para absorber y legitimar acciones de baja complejidad que conforman la rutina funcional, sustituyen incluso a una profusa documentación y tornan realidad la expresión “la costumbre es ley”. Los valores compartidos son las actitudes y comportamientos que en su conjunto constituyen la forma de trabajo, el estilo, las relaciones interpersonales y la motivación que se van construyendo en el día a día. Claro está que existen valores declarados, que por lo general son difíciles de identificar en el actuar de las personas, cuando a este tipo de valores formalmente declarados se les considera como un asunto técnico más que del bien común, se convierten en mecanismos de evasión en las organizaciones ya que difícilmente servirán para comprender la dimensión cultural de la organización. Cuando se analiza la realidad de los valores y comportamientos desde estos mismos, pueden llevar a un real cambio adaptativo que equilibre lo técnico con el bien común.

En esta época de cambios acelerados se requiere una clara visión de los valores por parte de las personas en la organización; sean estos líderes o colaboradores. La visión y la misión sustentada técnicamente requieren de una perspectiva clara de sus valores a fin de que sirvan como referente para alinear y evaluar prácticas administrativas y para potenciar y desarrollar a las personas en función del bien común; esto dará coherencia a las reglas de juego orientadoras mostrando que se tienen valores compartidos que orientan la conducta de cada día en todos los puntos de la organización. De allí que la gestión por valores o del bien común se identifique como parte esencial de la dinámica gerencial moderna como un modo avanzado de

dirección estratégica, basada en el diálogo democrático sobre los valores compartidos que ha de generar y orientar las acciones en la organización.

La gestión por valores reconoce que las conductas no éticas ponen en peligro la sobrevivencia de la organización o parte de ella porque impiden la realización de las personas al relativizar su compromiso, generando desconfianza y disminuyendo la calidad de la vida laboral. Las regulaciones que propician la división de las personas y los intereses de grupo son contrarias a una cultura de calidad y de valores para el bien común.

Un sistema de gestión de valores en una organización comprendería tres dimensiones: técnica, bien común y un eje ético alrededor del cual giran los otros dos; dichas dimensiones se apoyan mutuamente debiendo estar lo más equilibradas posibles. En una organización innovadora, donde liberar el potencial de su gente tiene mayor importancia que seguir procedimientos específicos, las fuerzas motoras y valores que la identifican son: Anticipación, creatividad, colaboración, flexibilidad y sentido. La dimensión técnica comprende el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios asumiendo los valores operativos de: eficacia, calidad, tecnología, objetivos, optimización, técnica, esfuerzo de trabajo, dinero.

La dimensión del bien común comprende la construcción de la confianza a través de valores compartidos de creatividad, ilusión, equilibrio trabajo-vida, desarrollo, autonomía, diversión, apertura y calidez. La dimensión ética está conformada por lo moral social integrada por: transparencia, honestidad, respeto, generosidad, libertad, igualdad, fraternidad, dignidad, solidaridad y responsabilidad social.

Estos valores, con el tiempo, otorgan a la organización una identidad que no es más que la consecuencia de cuidar, y sobre todo, vivenciar los valores humanos en la organización.

1.4. Los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables

Los mecanismos de coordinación para dirigir y concertar dentro de la organización son elementos básicos en la estructura ya que mantienen la cohesión entre las personas que la integran. En toda organización funcionan diferentes mecanismos de coordinación dependiendo de su tamaño y complejidad, estos mecanismos son los

que hacen posible la división del trabajo y la coordinación de las tareas para llevar a cabo las actividades. Una estructura organizacional está conformada por todas las distintas formas en que el trabajo ha sido dividido para lograr la coordinación entre tales tareas, de allí que su comprensión es imprescindible para la mejora.

Brian Quinn (1998) distingue seis mecanismos de coordinación:

- a) Adaptación mutua, por la cual la concertación se da de una manera informal ya que la gente interactúa entre sí para coordinarse porque a veces es el único medio en que se puede confiar para circunstancias difíciles.
- b) Supervisión directa, por la cual una persona coordina dando órdenes a otros; útil cuando cierto número de personas tienen que trabajar juntas.

Los mecanismos de coordinación que siguen, surgen de procesos de estandarización por lo cual se elaboran estándares que predeterminan lo que las personas hacen asegurando la coordinación de su trabajo, así tenemos:

- c) Estandarización de procedimientos de trabajo como en el caso de instrucciones documentadas para hacer un trabajo.
- d) Estandarización de habilidades como producto de la formación y capacitación donde las personas adquieren ciertos conocimientos que aseguran la coordinación por su efecto en el personal, ya que como consecuencia de las competencias adquiridas, los colaboradores saben lo que tienen que hacer.
- e) La estandarización de las normas, ya que en base a estructurar requisitos establecidos por la organización y regulaciones oficiales, se construyen creencias comunes y por tanto se logra la coordinación a partir de este hecho, creándose una visión común hasta alcanzar una verdadera cultura organizacional.

Tales mecanismos de coordinación parecen seguir cierto orden según la complejidad que adquiere la organización, ya que parecen cambiar de la adaptación mutua, que es el mecanismo más sencillo, a la supervisión directa y más adelante a la estandarización para luego regresar a la adaptación mutua, puesto que el trabajo estandarizado requiere una mayor adaptación mutua teniendo en cuenta que se orienta al trabajo en equipo, trabajo autónomo y con base en el conocimiento. Las organizaciones que no distinguen sus mecanismos de coordinación, y por lo tanto no utilizan mecanismos de coordinación formalizados, son proclives a politizarse mostrando una manifiesta falta de articulación entre las personas para la obtención

de resultados, manifestando conflictos sociales, rivalizando por la obtención de cuotas de poder al demandar cierta influencia en la organización.

Por otro lado, en las organizaciones modernas se observan niveles altos de estandarización, tanto de las habilidades ya que forman parte de la sociedad del conocimiento donde se les reconoce autonomía para mejorar sus resultados, como por la estandarización de las tareas, pues se llega a nivel de las necesidades y expectativas de los clientes y de la identificación de los requisitos del cliente y de los legales y reglamentarios para avanzar en el cumplimiento de objetivos de calidad y de resultados orientados a la mejora continua.

Es así que el nivel de satisfacción de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios se basa en el concepto de estandarización de normas, tanto para demostrar la capacidad de la organización para proporcionar productos o servicios que satisfagan al cliente, como para aumentar la satisfacción de los mismos asegurando también el cumplimiento de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios (ISO 9001-2015, 1. a) b) p. 1).

En tal sentido, se requiere la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la organización, las cuales tendrán que ser identificadas para precisarlas a fin de convertirlas, a través de un proceso estratégico en requisitos a cumplir, los que a su vez deben satisfacer las regulaciones de obligatorio cumplimiento emanados de la legislación así como de la reglamentación que de esta se derive. En síntesis, la calidad está referida al cumplimiento de tales requisitos.

La Alta Dirección de toda organización debe mostrar liderazgo y compromiso con respecto a reconocer que la organización depende de sus clientes y, por lo tanto, comprende sus necesidades presentes y futuras satisfaciendo los requisitos de los mismos y esforzándose por satisfacer sus expectativas. Esto lo demostrará teniendo la misma visión y comprensión que el personal y propugnando el cumplimiento regular de los requisitos establecidos y los legales y reglamentarios. Es parte de esta idea identificar y considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar el cumplimiento de requisitos y la satisfacción del cliente a fin de sortear los riesgos y aprovechar las oportunidades para estar centrado en la satisfacción del cliente.

Estos requisitos a los que hacemos referencia, son formalizados incluyéndoles en las normas internas tales como planes estratégicos y operativos, manuales e instructivos de trabajo, que al ser internalizados por el personal, formarán parte de la

cultura de la organización teniendo en cuenta que la gestión integral debe ser conforme a los requisitos por lo que estarán incluidos en las responsabilidades y autoridad de los ejecutivos de la misma.

Referencias

Brian, Q. et. al. (1998). *La compañía poseedora de intelecto: Estructuración alrededor de las efectividades medulares*. Tomado de Mintzberg H. Brian Q.J. El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. 2da. Edición. México: Prentice Hall.

INACAL. (2015). *NTP- ISO 9001-2015*. Sexta Edición. Lima

1.5. Lo que no te mata te hace más fuerte

Vivir en países emergentes como el nuestro, caracterizado por altos niveles de inestabilidad tanto en el contexto económico y social como dentro de las organizaciones, tienen ventajas en relación a países desarrollados altamente estables, ya que lo único estable es la inestabilidad. Esto desarrolla en las personas la capacidad para manejarse en situaciones de cambio, a las que ahora se van acercando relativamente los países desarrollados ya que el mundo se está volviendo cada vez más inestable pareciéndose cada vez más a países como el nuestro. Ello configura una capacidad competitiva que se necesita aprovechar.

La realidad actual del país se caracteriza por tener una gran informalidad que llega al setenta por ciento de la economía y con efectos negativos a todo nivel. Los procesos regulatorios impulsados por los gobiernos de los últimos años mayormente por la aplicación de los tratados internacionales de libre comercio presionan al treinta por ciento de la actividad formal, creando obstáculos para el desenvolvimiento de las organizaciones tanto del ámbito formal como informal; incluso se ha generado un nivel pernicioso de corrupción, violencia social y política en todos los sectores de la sociedad.

Contradictoriamente, las organizaciones vienen desarrollando con los años un cierto instinto particular para detectar oportunidades que les permita salir adelante ante las mencionadas condiciones adversas, creando un estilo de gestión adaptable al cambio. Pero el instinto no basta, es necesario aplicar instrumentos y criterios orientados a servir, como una forma alternativa y práctica, para mejorar tal capacidad en las organizaciones. Este conjunto de criterios y estrategias están orientadas al

fortalecimiento estratégico de las organizaciones, utilizando como eje transversal esa capacidad propia desarrollada para enfrentar la inestabilidad, en otras palabras, la resistencia para afrontar situaciones de continuos cambios y poder recuperarse, reponerse o reacomodarse rápidamente de situaciones difíciles; esto se convierte en un requisito indispensable para lograr el éxito en el entorno altamente competitivo en que hoy se desenvuelven las organizaciones (Schneider, 2006). En este apartado se analiza las cualidades propias que distinguen a nuestra gente en relación a la resistencia a enfrentar cambios, también llamada resiliencia o la “capacidad de adaptación frente a un agente perturbador o un estado o situación adverso”. Además, se presenta los elementos que contribuyen al desarrollo de las organizaciones desde una perspectiva holística.

Para mejorar la capacidad de la organización y alcanzar los resultados previstos debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica que pueden afectar su capacidad para lograr los resultados previstos. Consideraciones externas vinculadas a superar toda suerte de incertidumbres y riesgos exógenos que afectan el manejo gerencial que servirán en un extremo para reinventarse y superarlos con habilidad para no dejarse sorprender por tales cambios como: giros bruscos de la política gubernamental, estrecheces del financiamiento, violencia social y los fenómenos y catástrofes naturales. Alcanzar el éxito es enfrentar un conjunto de adversidades con ingenio y originalidad pero teniendo como base “los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios”, es decir dentro de la ley (NTP ISO 9001-2015). Adicionalmente, el contexto externo pasa por los componentes de las crisis o fallas estructurales de las economías a nivel mundial pero que alcanzan al país; algunos ejemplos son las variaciones del precio del petróleo y de las materias primas, crisis de la deuda externa en países de la región. Además de esto el exceso de regulaciones e impuestos son obstáculos al desarrollo de las organizaciones, en la práctica suelen inducir a la corrupción y la informalidad.

Adelantarse a los cambios y estar convenientemente preparados para el futuro visualizando escenarios probables y deseables es una capacidad necesaria difícil de alcanzar. Las organizaciones deben abordar riesgos y oportunidades para elevar su eficiencia, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos o riesgos. Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto. En tal sentido, conocer lo que pasa en el concierto internacional mejora la capacidad para determinar las tendencias internacionales para adelantarse

y formular estrategias que permitan abordar los riesgos y las oportunidades. De esta manera aseguramos que se puedan alcanzar los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir los efectos no deseados y lograr la mejora. Determinar los riesgos y las oportunidades debe ser parte del planeamiento de las organizaciones.

Las organizaciones que son capaces de adelantarse a los problemas son las que ven oportunidades donde otros solo contemplan problemas y dificultades. Tales oportunidades se optimizan a través de planes a largo plazo que incorporan estrategias bien reflexionadas aplicando creatividad e innovación y porque no decirlo, con audacia.

La perseverancia es un aspecto cultural clave que descansa en un conocimiento extenso del contexto y confianza en el largo plazo con lo que se atrae empuje y un deseo permanente de progresar acompañado de cambios organizacionales importantes y manteniendo la vigencia del proceso estratégico en la organización.

Un componente imprescindible es la **modernización tecnológica** de las organizaciones para superar las condiciones del entorno y ser competitivas, lo que servirá para superar obstáculos y permitir la construcción de ventajas competitivas. La aplicación de TIC y la gestión de la infraestructura TI, la gestión de los servicios TI y del gobierno TI son elementos que permitirán a la organización mantenerse permanentemente actualizada en el uso de la tecnología de la información y comunicación.

La capacidad transversal de resiliencia debe tener en cuenta las capacidades vistas anteriormente ante un entorno de inestabilidad considerando además una atención permanente a los siguientes elementos que ayudan a desarrollar las capacidades y habilidades para ingresar a un proceso estratégico: propósito, estructura, cultura y talento. Tales dimensiones responden a dar una mirada holística a la organización, es decir, mirarla como un sistema. De esta manera se ve a la organización como un todo visualizando cada una de sus partes sin perder de vista la relación entre tales elementos.

Una organización con propósito permite que las personas se conecten con ella; asociando todo lo que hacen con dicho propósito: es el porqué. La estrategia se refiere al qué (es decir la visión y la misión) y al cómo (los medios), como una reflexión y comprensión permanente del día a día mirando al mismo tiempo el largo plazo. Todas las organizaciones necesitan una estructura para lograr el control de los

procesos generando la menor rigidez posible para mejorar la capacidad adaptativa. La cultura, aunque invisible, está presente en las organizaciones y se manifiesta en las actitudes y comportamientos manifiestos en las personas de todo nivel; los valores dan consistencia a la cultura y determinan la forma como las personas interactúan dentro de la organización. El talento se refiere al grupo de personas que, como puntas de lanza dentro de la organización, infunden sentido, piensan por sí mismos, promueven la flexibilidad y autonomía y, afrontan los desafíos que se presentan.

Referencias

Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Ediciones de la U-Lid Editorial.

INACAL. (2015). *NPS – ISO 9001 – 2015*. Lima.

Schneider, B. (2006). *Resilience: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

1.6. Motivación e incentivos

El uso de los incentivos al personal resulta necesario si la organización requiere elevar el nivel de productividad más allá de lo pactado en los contratos de trabajo. Ello es necesario cuando los puestos de trabajo requieren un mayor nivel de compromiso y responsabilidad para alcanzar los resultados propuestos. Por otro lado, el trabajo autónomo, como un requisito en la actual sociedad del conocimiento, debe considerar estímulos para que el personal se comprometa a cumplir con las actividades de los procesos sin altos niveles de control. La organización requiere mayor esfuerzo del personal para realizar actividades sin que por esto demande mayores costos de supervisión. Se ofrecen incentivos para que el personal tenga una mayor motivación en la realización de las actividades y alcance los resultados previstos en la planificación de los procesos.

Un incentivo es aquello que se ofrece al personal como un estímulo para agregar valor a los procesos, aumentar la calidad, alcanzar metas, crear satisfacción y reputación en los clientes o usuarios, entre otras necesidades de mejora en la organización. Puede ser parte del salario u otra forma de retribución que premie el mejor resultado respecto a lo normal exigible.

El uso de los incentivos se ha difundido en las organizaciones a tal punto que

todos tienen expectativas para obtenerlo, independientemente de las normas que lo regulan; sin embargo, resulta un causal de insatisfacción en aquellos grupos que no logran alcanzarlo. En otros casos, la presión es tal que se generan incentivos como un adicional al salario para todo el personal de la organización con lo cual todo sigue igual y los incentivos pierden su razón de ser. Por su naturaleza los incentivos son selectivos, por ello se requiere que la organización planifique planes y programas al respecto.

Los incentivos en el mundo moderno evolucionaron desde Taylor¹ (1) que pensaba que el personal podría aplicar un mayor esfuerzo si se le pagaba un incentivo monetario basado en el mayor número de unidades que producía. De allí siguieron una serie de propuestas pero todas intentando articular estrechamente salarios y productividad.

Las organizaciones aplican planes de incentivos sobre la base de que se beneficie tanto el personal como la organización, que sean entendibles por el personal y se establezcan indicadores de control para el seguimiento por las partes interesadas. Lo anterior debe concurrir para que se alcancen los resultados previstos. Ya sea como un aumento de la productividad, motivación al personal para permanecer en la organización, desalentar el incremento de personal en forma injustificada y generar una forma de distribuir el éxito alcanzado en función del trabajo en equipo.

Los planes de incentivos pueden optar por un incremento de salarios, premios al mérito como la gratificación de los 10 años, premio a la puntualidad, premio a la satisfacción del cliente, mayor producción, cumplimiento de entregables, asimismo, incluye la participación de utilidades. En estos casos es un premio a una actuación meritoria medible en un periodo establecido. Dichos incentivos pueden ser individuales o por el trabajo del equipo.

Por otro lado, los incentivos pueden estar dirigidos a la mejora del puesto de trabajo. A diferencia de los primeros, que se orientaban a la motivación extrínseca en un contexto de la mejora de las necesidades básicas del personal, estos van dirigidos a la motivación intrínseca, encaminados a la promoción de las necesidades superiores de las personas. Dentro de ellas la realización, la competencia y la actualización que la enriquecen en el largo plazo. Estos incentivos son más duraderos y beneficiosos para el personal y para la organización. En consecuencia, tienen mayor impacto para el fomento del trabajo autónomo, ya que producen mayor responsabilidad en el control de la calidad y la autonomía laboral, generando un trato directo con los clientes

¹Taylor Winslow Frederick. (1856-1915). Ingeniero industrial y economista estadounidense, promotor de la organización científica de trabajo; considerado como padre de la Administración Científica.

internos y externos para la solución de los problemas dentro de los límites del perfil de los procesos.

Los programas y planes de incentivos se aplican por tipos de cargos. Para el nivel gerencial se aplican a través de bonos, utilidades, participación accionaria, incluso vinculados a la participación en roles adicionales a su trabajo regular. Se observa que todos estos incentivos están vinculados con la eficacia y eficiencia en el desempeño de este tipo de personal en la organización. Esto es importante ya que incentivos mal aplicados generan desconfianza y frustración en el resto del personal, actuando en sentido contrario respecto al aumento de la productividad y la mejora. Otro aspecto a considerar dentro de este tipo de incentivos es la participación en eventos internacionales de capacitación y movilidad laboral e incluso el financiamiento de paquetes turísticos como premio al buen desempeño. Los equipos gerenciales de nivel intermedio también pueden contar con incentivos vinculados al logro de resultados de su desempeño y de naturaleza económica, capacitación o recreación. El personal auxiliar y operativo también es objeto de programas de incentivos de acuerdo a su desempeño e igualmente puede ofrecerse en metálico (dinero) o en facilidades adicionales de capacitación o recreación.

De lo anterior, se destaca que en la actualidad las organizaciones suelen asegurar el aumento del rendimiento del personal a fin de equilibrar las tendencias negativas de su contexto interno y externo, a la vez que disminuyen gastos de control favoreciendo el compromiso del personal. Sin embargo, el problema es la aplicación de políticas y la planificación de los programas y proyectos de incentivos que no respondan a la mejora de la productividad concreta, muchas veces por una deficiente gestión de los programas, sobre todo cuando estos no tienen en consideración una visión holística de la organización. No obstante, los incentivos y la motivación laboral en las organizaciones mantienen su importancia alineada al contexto de competitividad y esfuerzo productivo que se vive.

Referencias

Ynfante, R. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

De Garcillán, M. (2017). ¿Cuáles son los mejores incentivos laborales para tus empleados? Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados>.

1.7. El trabajo de gerenciar

Según Henry Mintzberg (1993) cualquier persona, sin importar su cargo o posición en la organización, que controle posiciones clave como jefe de unidad operativa, coordinador o dueño de proceso, puede ser considerada como un estratega, ya que son las que realizan las funciones administrativas o gerenciales. Un primer paso para apoyar sus competencias es determinar con precisión en qué consiste su trabajo más allá de la concepción convencional del gerente como planeador, organizador, coordinador y controlador; no porque no realiza tales funciones sino que estas nociones son muy vagas como para totalizar la realidad cotidiana del trabajo del administrador; a decir de Peter Drucker, como directores de orquesta que “dirigen” a sus músicos (al menos desde el pódium).

La realidad del trabajo administrativo es que es difícil y en ocasiones complejo por estar saturado de responsabilidades complicadas como delegar, en consecuencia realiza múltiples tareas de forma superficial por lo que su trabajo resulta ser breve, fraccionado y de comunicación oral, o su equivalente, al utilizar informalmente el correo electrónico, Whatsapp o Spark. Precisamente estas características han dificultado un tratamiento científico a la mejora del trabajo gerencial.

Las organizaciones modernas han mejorado la probabilidad de que el personal de las organizaciones asuma cargos gerenciales o administrativos dado que el número de procesos supera al número de unidades operativas jerárquicas. Además de los máximos ejecutivos se incluye en esta definición a presidentes, obispos, rectores, decanos, directores, capataces, coordinadores de todo tipo, entrenadores, alcaldes, gobernadores. ¿Tienen algo en común estas personas al asumir los cargos y en su desempeño? En primer lugar todos desempeñan cargos investidos de autoridad formal sobre una unidad operativa o algún proceso; tal autoridad formal le genera el estatus que condiciona las diversas relaciones interpersonales, el acceso a la información y la toma de decisiones. La información, por lo general usando la tecnología de la información y comunicación, por su parte, les permite la toma de decisiones y elegir o combinar estrategias para la unidad a su cargo en función de los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios de la organización.

Las labores básicas del trabajo gerencial que realizan las personas que asumen cargos jerárquicos o como dueños de proceso, conforman un conjunto de características que identifican en forma genérica a los cargos gerenciales y que emanan directamente

de su autoridad en cuanto a relaciones interpersonales, uso de la información y toma de decisiones, como sigue:

1. La característica vinculada a las relaciones interpersonales implica tres tipos de relaciones: cabeza y guía, liderazgo y enlace.

2. En su función de cabeza y guía el gerente desempeña labores de protocolo relacionadas con el estatus propio. Estas pueden implicar relaciones de escasa comunicación formal y toma de decisiones. Sin embargo son obligatorias y no pueden ser soslayadas.

3. Como líder, el gerente es responsable por el trabajo de otros; en algunos casos significa mando en el ejercicio del poder del que está investido y otras preferiblemente de influencia; incluye la motivación y animación a los colaboradores.

4. Enlace para lograr contactos fuera de la línea jerárquica o de mando, que abarca una amplísima variedad de relaciones que se cultivan para compartir información principalmente informal y privada: verbal o con uso de TIC, pero, no obstante, efectiva.

Las siguientes funciones aglutinan y describen los aspectos de la información relativos al trabajo gerencial, como sigue: monitor, diseminador e interlocutor.

En virtud de la función de enlace los gerentes se convierten en centros de flujo de información de sus unidades operativas y los procesos a cargo; ello determina que acumulen mayor información interna y externa que el resto de sus colaboradores al articular la función interpersonal y la función de información desarrollando bases de datos eficaces; el procesamiento de tal información es parte fundamental del trabajo gerencial; por tanto la comunicación es su trabajo.

5. En su rol de monitor el gerente está evaluando el contexto para obtener información: interroga a contactos de enlace y subordinados, al mismo tiempo recibe información no solicitada principalmente de la red de contactos que estructura. Gran parte de tal información la recibe por canales informales: verbal o utilizando las redes sociales que incluye el chisme, rumor o especulación.

6. En su función de diseminador los gerentes transmiten parte de la información a sus subordinados que de otra manera no tendrían acceso a ella. El mismo mecanismo utiliza para la información que deberán conocer sus colaboradores.

7. En su función de interlocutor, los gerentes envían parte de la información

fuera de sus unidades. Informa y satisface a las personas que tienen control sobre su unidad operativa como son los miembros de la alta dirección, clientes y grupos de interés.

Cuatro funciones describen al gerente como el encargado de toma de decisiones: emprendedor, solucionar conflictos, proveedor de recursos, y negociador.

La información es la fuente básica para la toma de decisiones. Los gerentes juegan un papel principal en el sistema de toma de decisiones en su calidad de autoridad formal del cual depende la mejora de la calidad, y como centro nervioso tienen la información más completa y de actualidad para las decisiones que determinarán la estrategia de la unidad operativa.

8. Como emprendedor el gerente persigue la mejora continua adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. Está alerta a la información que justifique la implementación de planes para ejecutar o delegar su ejecución y su respectiva supervisión, imprimiéndoles impulso y energía.

9. En su función de solucionar conflictos el gerente responde a las presiones generadas en su rol de precursor voluntario del cambio. Buena parte de su tiempo está dando respuesta a conflictos y presiones inesperadas que por lo general no pueden anticipar su contingencia. Los conflictos no solo se producen por la inacción de gerentes incompetentes, sino también porque los administradores hábiles no pueden anticipar todas las consecuencias de las acciones que emprenden.

10. Al gerente le toca decidir sobre los recursos que obtiene para la unidad operativa incluyendo su propio tiempo, y sobre cómo se organiza la unidad operativa en cuanto a la división y coordinación del trabajo. Mediante la toma de decisiones respecto al planeamiento, asegura la interrelación de las decisiones porque de no ser así produciría una toma de decisiones discontinua y una estrategia desarticulada.

11. Los gerentes invierten una gran cantidad de tiempo en negociaciones en relación a acuerdos, contratos, solución de conflictos y otros, siendo una forma de vida del gerente, tal vez rutinaria pero de carácter obligatorio que no pueden ser soslayadas; en razón de ser competente para asignar recursos y ser el centro nervioso de la información.

Los elementos del marco de trabajo gerencial descrito no funcionan independientemente unos de otros, ya que todo está integrado ilustrándose con el

axioma “el todo es más que la suma de sus partes” de tal forma que ninguna de tales características puede ser extraída del marco de trabajo gerencial sin que sea afectado todo el esquema; esto se da con mayor relevancia en aquellos que recién asumen cargos o aquellos que por ignorancia o flojera no están al tanto de sus responsabilidades como gerentes. Por otra parte, no todos los elementos tienen la misma importancia según el puesto que se desempeñe. Así, por ejemplo, los jefes de ventas dedican la mayor parte de su tiempo a las relaciones interpersonales, tal vez por el efecto de la naturaleza extrovertida de la actividad de ventas; los gerentes de producción, dan prioridad al elemento toma de decisiones, tal vez porque su interés se centra en que el flujo de trabajo sea eficiente; los jefes de recursos humanos priorizan el elemento de información dado que ellos asesoran en el tema a otras áreas de la organización. No obstante, en todos los puestos gerenciales los elementos interpersonales, de información y de toma de decisión son prioritarios e inseparables.

En conclusión, ningún desempeño en las organizaciones es más importante que el de gerencia porque a través de él se brindan los servicios o productos de acuerdo a las necesidades, expectativas y a satisfacción del cliente; lo contrario sería un desperdicio de recursos y de talento. De allí que asumir un cargo gerencial es una responsabilidad de abordar estos elementos a fin de imprimir mejoras significativas en su desempeño.

Referencias

Mintzberg, H. y Brian, J. (1998). *El Proceso Estratégico*. En: Mintzberg H. El trabajo de la administración: Fantasías y Realidades. Colombia: Prentice Hall.

1.8. El poder en la organización es responsabilidad

El manejo del poder, es uno de los elementos constantes en cualquier situación estratégica de la vida real, por lo tanto no es ajeno a las organizaciones. Para una organización, el poder es la aptitud legal para ejercer ciertos derechos a través de los cuales obtiene la capacidad de poner en movimiento la realidad, como consecuencia de accionar una idea adquiriendo sentido por la decisión de quien lo utiliza. También es una relación social en la cual dirigentes y dirigidos están unidos para la realización de un objetivo común con consentimiento y subordinación; en consecuencia, la existencia de quienes mandan y quienes obedecen. La tarea de la autoridad es asegurarse de que los individuos o los grupos sean competentes para ejercer la responsabilidad que

se les asigna, para comprender los objetivos de la organización y que se comprometan con ellos.

El lenguaje de la política ha invadido lo organizacional en la medida que allí se presenta el uso abierto del poder y la acción política organizada por el reconocimiento de que las organizaciones son comunidades de individuos y no conjunto de recursos humanos, tal es el caso de la asignación de cargos. En tal sentido, de acuerdo al principio de subsidiariedad, el orden superior no debe asumir la responsabilidad que puede ejercer un organismo de orden inferior. Aplicado a lo organizacional, se orienta a que es erróneo no asignar responsabilidades, porque esto disminuye la necesidad de que las personas posean destreza, criterio o iniciativa. En condiciones de subsidiariedad el control se realiza después de la ejecución, asumiendo confianza que las personas y los grupos pueden concretar las tareas asignadas. Los cargos deben ser asignados en función de los merecimientos, por lo que antes de ejercer el cargo se debe lograr el crecimiento de la persona para ocuparlo, no debería otorgarse ningún cargo en función de criterios como la antigüedad o su pertenencia a un grupo de poder; el otorgamiento de cargos debe tener como base la confianza. Al asignarse responsabilidades, en toda la organización se realiza un control virtual en base a la confianza en la asignación de cargos por lo que estos deben merecerse, probarse y, si es necesario, retirarse.

El cargo es una manera rudimentaria de medir el poder aunque no refleja su verdadera naturaleza. Para que una organización opere con flexibilidad, el poder debe derivarse de algo más que del cargo, puesto que este debe basarse en el poder de la pericia, del conocimiento especializado o de la destreza, por un lado, y de las relaciones y conexiones personales por otro; sin descartar la autoridad personal o carisma. La organización que permite que los cargos se ocupen teniendo en consideración dicha clase de poder gozará de una ventaja para direccionar al personal.

La visión actual del mundo como una gran red interconectada, al trasladarla a la organización, configura la superación de las tradicionales posiciones jerárquicas; a medida en que llegamos a reconocer la conexión dinámica de las distintas partes dentro de un todo, la estructura dirigida desde arriba empieza a aparecer menos como un reflejo del orden natural de arriba hacia abajo. De tal forma que el modelo de poder ejercido verticalmente continúa erosionándose favorecido por la presencia global de las TIC que acelera esta tendencia. A medida en que las organizaciones se adaptan a estas tendencias la organización por procesos, de la cual proviene esta

concepción sistémica, propiciará la dispersión del poder en lugares y modos que difícilmente podemos imaginar. Es decir, la forma tradicional de ejercer el poder a través de órdenes, decisiones acerca de los recursos, ascensos y la orientación personal de los individuos y equipos, pierde fuerza para centrarse en comunicar una visión e inspirar valores, en escuchar y atender y dar ejemplo de gestión; es decir, generar las condiciones para el ejercicio de la libertad o autonomía orientando a las personas a servir al bien común donde la gente dice: “lo hicimos nosotros”. Ampliando el espacio para la diseminación del poder se crean condiciones para que este sea compartido en la organización creando un verdadero sentido de comunidad.

Viendo a las organizaciones como comunidades se parte de una misión compartida incluyendo a todos los miembros, de tal forma que todos se imponen el objetivo de lograr la misión. Incluir significa que las personas se sienten seguras y atendidas; apasionadas por la misión y por los valores. En la creencia que todos lo comparten darán un buen servicio al conjunto. Al ser miembros entusiastas de una comunidad, será más seguro confiar en ellos para atender la misión y distribuir el poder más allá de los límites tradicionales de defensa de intereses propios, confiando que si cuidan a la organización esta cuidará de ellos.

Construir comunidad es un fenómeno que se crea con mayor facilidad cuando se ejerce la autonomía con cierto sentido de ejercicio igualitario de los valores asumidos, con lo cual se unen voluntariamente en una empresa con objetivos comunes. Lo anterior se facilita más en pequeños grupos donde los contactos cara a cara se multiplican, lo que es difícil en organizaciones grandes.

En las organizaciones grandes, complejas, y distribuidas geográficamente, resulta difícil crear una visión compartida y un suficiente espíritu comunitario para orientar la labor dejando de lado la dependencia con la estructura jerárquica. En tales condiciones de separación por la distancia, con diferencias de poder y recursos en conflictos para su distribución, se genera una tensión política que es necesario resolverla con mayor cercanía tecnológica

1.9. Principales retos de la gerencia

Las organizaciones modernas han mejorado la probabilidad de que el personal de las organizaciones asuma cargos gerenciales o administrativos dado que el número de procesos supera al número de unidades operativas jerárquicas. Además de los máximos ejecutivos de las organizaciones, se incluye en esta definición a presidentes, obispos,

rectores, decanos, directores, capataces, coordinadores de todo tipo, entrenadores, alcaldes, gobernadores y otros. ¿Qué retos enfrentan estos en el desempeño de sus cargos?

En un contexto donde los productos, servicios y tecnologías forman parte de un ciclo constante y cada vez de más rápido descubrimiento, innovación y obsolescencia el ámbito de la actividad gerencial cambia espectacularmente generando transformaciones. Entre las fuerzas que impulsan estos cambios se tiene: la creciente globalización de la economía mundial; las agresivas regulaciones impuestas por un Estado que quiere forzar una articulación con las economías más desarrolladas; la competitividad en aumento por la incorporación de empresas internacionales en los diferentes sectores productivos y de servicios y, el ritmo acelerado del progreso tecnológico. Estos elementos crean dificultades al liderazgo en los diferentes niveles de la organización como es a la cultura organizacional, al liderazgo y al papel de los que lideran el cambio.

En cuanto al papel del liderazgo, existen diversos modos de ver la gerencia de las organizaciones: a través de los resultados económicos, de la estructura organizativa, la cultura, del sentido de urgencia y la tensión creativa positiva, entre otros.

No se puede ignorar que la principal meta de la gerencia es mostrar resultados económicos positivos periodo tras periodo, en consecuencia una de las principales tareas de los máximos ejecutivos es justamente incidir en los resultados financieros; traducido a términos de los demás niveles gerenciales, es contribuir a ello mostrando eficacia, eficiencia y satisfacción así como alta productividad.

Asimismo, en forma continua se priorizan cambios en la estructura organizacional en la medida que la organización crece y requiere de una reingeniería que le permita identificar procesos que solo pueden implementar sistémicamente a través de un sistema integrado de información y comunicación. Menos frecuentemente, los líderes se enfocan en la influencia que ejerce la cultura organizacional; se subestima el papel que desempeña la cultura en los resultados económicos y no se percibe que una parte estratégica de la labor de la gerencia es la definición y desarrollo de una cultura. En tal sentido, los ejecutivos máximos construyen la cultura organizacional considerando los siguientes elementos: a) valores y principios determinados, comunicados y comprendidos, para orientar el comportamiento organizacional y la toma de decisiones. b) Liderar mediante el ejemplo los comportamientos que ilustran los valores

y principios de la organización. c) Implementar estrategias de retroalimentación tanto desde el punto de vista de la actuación económica como de los comportamientos. d) Asegurar que los programas de motivación e incentivos sean coherentes con los valores y principios, promoviendo y reconociendo los comportamientos deseables, así como castigando los comportamientos no deseables. e) Asumiendo la defensa de la cultura, promoviendo lo que se espera y lo que no es negociable.

Para promover dichos elementos se tiene que tener una visión que sea compartida por todos los miembros de la organización. Incluye la difusión de los objetivos y estrategias y la puesta en práctica de un enfoque coherente de la gestión así como una orientación hacia los resultados que deben ser alcanzados. La necesidad de cambios significativos en la cultura vigente surge cuando esta no se encuentra alineada con la visión y los objetivos, lo que es evidente cuando la gerencia da mayor importancia a elementos apremiantes del día a día. Se requiere reconocer que la cultura es un elemento vinculante con el resultado económico, por lo tanto es responsabilidad de la Alta Gerencia sin poder ser delegada a otros niveles gerenciales.

Aplicar el **sentido de urgencia en la gestión** que se define, según Jhon Kotter, es cómo hacer las cosas bien y a tiempo. Tal sentido de urgencia se desarrolla, en primer lugar, estableciendo prioridades de tal forma de ser capaces de hacer lo importante y relegar lo secundario; no priorizar temas antagónicos asignándoles la misma cantidad de recursos, ni tampoco cambiar las prioridades sin dar explicaciones para generar una toma de conciencia en los colaboradores. En segundo lugar, generando credibilidad, es decir, estar en capacidad de cumplir lo que se dice para generar confianza, anticiparse a los problemas, manejo de la problemática con transparencia, orientar a la acción y teniendo claros los indicadores de excelencia de los procesos y proyectos en curso.

La tenacidad es otro elemento que incide en crear sentido de urgencia ya que busca colaboración entre áreas cuando las metas corren peligro de ser incumplidas o no alcanzarlas a tiempo; esto sucede en aquellos que ante el primer obstáculo se desvían de los planes y pierden el impulso por lo que se tiene que ejercer presión externa para que se cumplan, disminuyendo la persuasión. Otra característica que abona al sentido de urgencia es la velocidad de actuación que se encuentra en personas que apuestan a actuar y cerrar asuntos con agilidad y siempre tratando de acortar los plazos; se distinguen por delegar, colaborar y hacer redes de colaboración para acelerar resultados. En síntesis, los ejecutivos impulsan una cultura de urgencia enfocándose en prioridades, credibilidad, tenacidad y velocidad de respuesta.

Otro reto continuo para el líder es crear y mantener un nivel apropiado de tensión creativa positiva, para incidir en la construcción de “consenso como elemento crítico del liderazgo por influencia, manifiestamente más efectivo para la creación de compromiso y para la obtención de un rendimiento sostenido, que el liderazgo a través de la autoridad del cargo o del temor o la intimidación” a decir de William C. Steere, Jr.

De acuerdo a Peter Senge, la tensión creativa positiva “es la tensión que sentimos y que redefiniremos como la energía que nos impulsa fuera de la zona de comodidad hacia una zona desconocida para hacer realidad la visión”, causando efectos en mente y cuerpo, incidiendo sobre la proactividad, coraje, arrojo, etc.

El consenso sin una tensión creativa positiva se manifiesta: a) que la disensión se dé fuera de la comunicación formal, b) ampliando la brecha entre el consenso en relación a los acuerdos y la percepción sobre dichos acuerdos de que las personas realmente lo aceptan, c) dificultades al ejecutar decisiones debido a una sostenida resistencia pasiva, d) necesidad de habilidades para distinguir la disfuncionalidad de las decisiones siendo esto clave para la supervivencia y el progreso de las personas.

En síntesis, la construcción de una tensión creativa positiva por los gerentes crea un contexto en que la mejora continua “se convierte en un enfoque natural del trabajo cotidiano y en una parte fundamental de la cultura de una organización”.

Referencias

Hesselbein, F. et. al. (1997) *El líder del futuro. Fundación Peter Drucker. Nueva perspectiva, estrategias y prácticas para la próxima era*. En Steere, J. Las principales dificultades del liderazgo para los ejecutivos actuales y futuros. Argentina: Duesto.

1.10. Bien común y bien propio en la organización

Los gerentes contraponen en el día a día el bien común con el bien propio, de allí que sea muy difícil encontrar el equilibrio entre servir a los demás y servirse a uno mismo; siendo esto como pasar del lado oscuro a la polaridad de la claridad: la vida real es algo distinto.

El bien común estaría representado alegóricamente por las cuatro virtudes cardenales (prudencia, justicia, templanza y fortaleza) y la paz, como consecuencia de

todas ellas. Tiene su guía en la sabiduría, que orienta sus actos. Como consecuencia se evidencia un trabajo planificado por juego de planes estratégicos y operativos referenciados por un proyecto de largo plazo como marco de trabajo; asimismo, una ejecución cuidadosa siguiendo lo planificado, detectando sobre la marcha los desvíos a través de verificaciones documentadas y una posterior revisión por auditores externos a las unidades operativas respectivas; constatando los resultados esperados por un personal motivado. Es decir, que una gerencia orientada al bien común genera una empresa llena de vitalidad, optimismo, sentido de visión, buenas relaciones, febril actividad, resultados financieros favorables y libres de inquietudes.

Una gerencia que no se orienta al bien propio, es incapaz de mirar más allá de sus intereses materiales y de corto plazo; caracterizada por la politiquería rodeada de violencia, avaricia y otros vicios como grandes defectos de esta postura: la paz y la concordia se encuentran sujetas al bien individual y el poder; el abuso y la corrupción se muestran en su versión más elemental; allí todo vale, es el reino del individualismo. En dicho contexto el liderazgo se genera desde el cargo, a merced de la autoridad, liberando la responsabilidad del resto para no asumir lo que corresponde.

El bien común es el bien de las personas, y en el caso de las organizaciones, es el bien para todos los grupos interés que participan, sin embargo comienza en uno mismo. De allí que resulta clave la reflexión sobre la oportunidad y responsabilidad de hacer crecer el talento de líder y el liderazgo centrado en el bien común; promoviendo que este bien común parta de la propia persona humana, en las relaciones, en los equipos de trabajo y en toda la organización.

Dentro de las organizaciones obrar en función del bien común es difícil, porque la naturaleza humana prefiere ocuparse del bien propio, aun cuando el bien común comienza en uno mismo. La principal batalla que se libra en la conciencia del gerente es entre la influencia del bien común y el bien propio o individual, ya que ambos se vinculan a la conducta directiva lo que determina que la lógica de las decisiones tenga en cuenta no solo conocimientos y habilidades, sino, sobre todo, las actitudes y formas de pensar que están detrás de lo que hace y para qué lo hace.

La idea actual es que el gerente crezca y se desarrolle centrado en el bien común a nivel de él mismo, sus relaciones, equipos y organización; convirtiéndose en un factor del cambio social y organizativo donde la clave está en integrar aparentes opuestos para ir creando una espiral positiva donde se identifiquen nuevas oportunidades para el beneficio de todos. Dicho crecimiento, tanto en la organización como en la

comunidad en la que vive, es una forma de ver el bien común en acción. Allí el deseo de aportar ofrece su lado público y de mayor impacto. Dicho liderazgo no se improvisa, por el contrario, forma parte de una construcción cultural que parte de la aplicación del bien común a la toma de decisiones.

Lo opuesto es aquella cultura dominada por el individualismo centrado en el bien propio con mentalidad cortoplacista, muy parcial y egoísta mostrando una profunda deshumanización fruto del estilo de liderazgo y de las características de las herramientas de gestión empleadas. Por el contrario, un liderazgo centrado en el bien común requiere sensibilidad para entender la conexión entre los instrumentos de gestión y el tipo de conductas que desencadenan, en orden a construir una cultura positiva que ayude a lograr mayores niveles de competitividad, caracterizada por mostrar compromiso, colaboración, comunicación, adaptación al cambio y honestidad, generando una verdadera ventaja competitiva. Esta cultura propicia una alta dirección cohesionada con una visión compartida, buena comunicación de las ideas, gestión por valores; propiciando un buen soporte para los proyectos a largo plazo y habilidad para sostener ideas aparentemente contradictorias: el resultado es sostenibilidad y progreso.

En síntesis, un liderazgo centrado en el bien común no solo permite alcanzar resultados económicos, sino que propicia el crecimiento del personal de la organización convirtiéndose en un estilo de liderazgo positivo que trasciende a la organización generando impacto en la sociedad.

Referencias

Huete, J. (2015). *Liderar para el bien común*. España: LID.

1.11. Poder organizacional

Las organizaciones como grupo social se componen de un conjunto de subgrupos o individualidades que interactúan entre sí para alcanzar resultados integrados, grupales o individuales. En tal sentido, las organizaciones no deben verse como individuos aislados sino como grupos sociales que al querer alcanzar objetivos crean relaciones de poder e influencia. En las organizaciones se necesita del control y regulación de las actitudes y comportamientos de los individuos para mejorar la eficiencia en el alcance de los resultados y a la vez mejorar el clima organizacional.

El poder dentro de la organización se refiere a la imposición permanente de la voluntad dentro de una relación social venciendo toda barrera que lo impida. Es la capacidad para hacer algo, provocar efectos e influir sobre las personas y grupos dentro de la organización. Cuando se dice que un gerente ejerce liderazgo se está aceptando de que influye sobre los demás pudiendo delegar la autoridad más no el poder; puede haber gerentes que a pesar de tener poder potencial que da la autoridad, no lo ejercen porque se ven limitados por su personalidad y por la falta de manejo de las situaciones donde opera.

El poder visto desde la gerencia implica que debe gestionarlo si es que quiere que se hagan las cosas predisponiendo para actuar favorablemente a los grupos de interés internos y externos. Para esto se parte del diseño de estrategias que necesariamente implican considerar el factor de la comunicación organizacional. Utilizando la comunicación se dirigen grupos hacia los objetivos trazados. De allí la importancia de la identificación y manejo adecuado de los símbolos y técnicas comunicacionales.

Cuando se habla de comunicación, por lo general estamos pensando en la comunicación verbal y aún más, siguiendo el sentido descendente a través de los canales jerárquicos, sin embargo, es un conocimiento generalmente aceptado que cuando se trata del poder casi toda la comunicación es no verbal dado que no es suficiente hacerlo de manera verbal.

La identificación de los signos y símbolos que conforman el lenguaje no verbal facilitará la identificación de aquellos que influyen en la toma de decisiones, o de los que generan opinión para que estas sean efectivas, al mismo tiempo que se guía la manera cómo se percibe quienes ostentan realmente el poder.

Formalmente el gerente es el que tiene mayores recursos para ejercer el poder o influencia ya que desde su posición posee información privilegiada por la autoridad que le confiere el cargo; por otro lado, al haber llegado a esa posición implica tener cierta competencia en base a su educación, habilidades y experiencia que le ha permitido asumir y mantenerse en el cargo; asimismo por el control de los recursos que a su vez es deseado por los demás. Estos elementos serían la base de su poder en influencia siempre que pueda controlar su uso y vencer las barreras de opositores inteligentes, que a su vez pretenden ejercer poder o influencia desde sus propias posiciones, agenciándose de recursos, utilizando a la gerencia y aprovechando a su vez sus propias competencias. Para el gerente las cosas se complican porque para

poder mejorar su gestión debe empoderar a los demás asignándoles una parte de su poder e influencia mediante procesos de delegación.

Por ejemplo, un Ministro que quiere que su gestión se caracterice por una ejecución eficiente del gasto, aprovecha una norma que le permite crear una empresa privada para comprar directamente un equipamiento muy necesario para implementar sus unidades básicas de ejecución: él tiene el poder de manejar estas compras siguiendo las directivas regulares pero requiere de licitaciones que llevan tiempo porque estamos hablando de cientos de millones. Es decir, el ministro tiene el poder pero lo delega a un *grupo de tarea* para que realice compras millonarias en forma directa para que el equipamiento llegue de forma rápida a todo el país. Efectivamente el *grupo de tarea* hace su trabajo y se adquiere el equipamiento. Más adelante se descubre que el descuento por volumen de compras, en lugar de favorecer al sector, va a las cuentas corrientes del grupo de funcionarios a quienes delega el poder a través de testaferros. El Ministro declara que el Estado “*no ha perdido ni un céntimo*”, pero la oposición lo acusa de corrupto. Como dice el dicho “*en arca abierta hasta el más justo peca*” a lo que se agrega que “*para delegar y comer pescado, hay que tener mucho cuidado*”. Es claro que la responsabilidad política le corresponde al Ministro pero ante los ojos de los gerentes quedará como un ingenuo “s.m.e.p.”

Existen técnicas de comunicación que el gerente puede aplicar desde la óptica del ejercicio del poder y los resultados esperados. En primer lugar, puede ejercer el poder sin importarle los medios sino el resultado: en estos casos adaptan las estrategias de poder a situaciones particulares empleando la información en su beneficio y los resultados que espera alcanzar; tratando directamente con las personas involucradas en forma persistente y sin medir las consecuencias en el otro, controlando las resistencias sociales con frialdad con un preciso control del medio ambiente que lo rodea. Desde esta óptica el Ministro debió colocar al personal de su confianza en el *grupo de tarea* pero a la vez designar un grupo de auditoría formal para el control y un grupo de inteligencia para el seguimiento de los funcionarios, teniendo en cuenta la cultura de corrupción vigente en el país y particularmente en su cartera. Asimismo, no dudar en realizar cambios de funcionarios ante las primeras observaciones o no conformidades en el procedimiento.

Otra técnica es que el gerente cree la percepción en quienes lo rodean, de tener un mayor poder que el que realmente tiene, mediante el uso adecuado de la comunicación a través de los mensajes que transmite. Es decir, a través de mensajes

que magnifiquen el efecto de su poder creando una percepción errada en su opositor.

El uso adecuado del poder, por otra parte, genera algunos beneficios, como por ejemplo: interceder en beneficio de otros que tienen problemas en la organización, ubicar al talento de acuerdo a sus competencias, decidir sobre ampliación de recursos presupuestales, decidir sobre la agenda de la alta dirección y/o implementar la ejecución de políticas y decisiones de la Alta Dirección.

En síntesis, el poder e influencia es una habilidad que el gerente debe desarrollar para obtener beneficios entre los cuales podemos precisar: mejora la posición e influencia en el personal, motiva al talento de la organización, mejora la capacidad de bloquear el actuar de los opositores, neutraliza las influencias inapropiadas, motiva a otros en cuanto a mejorar las actitudes y comportamientos deseables. A su vez, una utilización inadecuada del poder puede afectar el desempeño del personal, un personal que percibe que el gerente tiene una influencia superior eleva su moral, se sienten con un nivel superior de seguridad. Cuando percibe lo contrario, es menos efectivo y su moral decae.

1.12. El poder en la sociedad del conocimiento

En la sociedad agrícola e industrial, caracterizada por la verticalidad de las decisiones, el poder estaba concentrado y se ejercía de manera omnímoda.

La globalización ha generado cambios que nos han llevado a la sociedad del conocimiento, donde las organizaciones se caracterizan porque la mayoría del personal hace uso de la mente en relación a la fuerza física. Estos cambios generan mayor complejidad en las organizaciones que, unido a los cambios en la tecnología, en las regulaciones y en la forma de vivir de los consumidores, son causa del cambio en los contextos que nos toca vivir. Es decir, vivimos en una fase exponencial del cambio avivado por los representantes del capital internacional y de los organismos internacionales que dirigen la instalación de nuevas formas de vida y de convivencia entre los hombres: ¿Será para bien? Un ejemplo es el Banco Mundial que lidera el cambio en el mundo educativo de Latinoamérica desde hace más de 20 años, interviniendo públicamente en la vida política de los países, sin que esto llame la atención de los ciudadanos ya que los gobiernos aceptan su intervención porque dependen de los préstamos de miles de millones no reembolsables que estos ofrecen, a cambio de acceder a sus orientaciones o experimentos educativos.

La gerencia tiene poder (capital político) porque está en la capacidad de decidir y ejecutar proyectos, actividades o procesos de acuerdo a una determinada visión y su alcance a través de resultados parciales; en tal sentido, existen múltiples formas de ejercer el poder y lograr o no lograr los resultados previstos. Así como son muchas las formas de ejercer el poder, también son muchos los resultados del ejercicio del poder según quien lo ejercita y sobre quien se ejerce. Esto va desde un ejercicio esclavista hasta un ejercicio humano de bien común. A su vez, la percepción de ausencia de poder por el personal genera una impotencia igualmente destructiva tanto a nivel externo como internamente hacia el personal de la organización.

La forma en que se ejerce el poder en las organizaciones, forzosamente tiene que estar influenciada por la complejidad anotada, puesto que ya no se puede pensar que una organización que depende del conocimiento de su personal o capital humano podrá ser influenciada mediante órdenes y un ejercicio total y centralizado del poder desde la perspectiva gerencial. Por el contrario, hoy por hoy se hace necesario que las organizaciones del conocimiento tengan un liderazgo centrado en el beneficio de no solo los miembros de la organización, sino de todos los grupos de interés identificados y no solo en los aspectos físicos o económicos; sino también de las condiciones de la vida social en las cuales los seres humanos, las familias y los colectivos pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección o autorrealización.

Se puede percibir de forma clara y precisa que en las organizaciones de la sociedad del conocimiento, las estructuras jerárquicas y de control se están reconfigurando para dar paso e integrarse a estructuras de poder basadas en redes informales, donde la comunicación fluye de manera más rápida que nace del propio personal; así como del funcionamiento de equipos disciplinarios y multidisciplinarios. En este sentido, las estructuras organizacionales tradicionales, producto de la sociedad industrial, van quedando relegadas por estructuras sistémicas a partir de procesos que corren transversales a la propia organización.

El ejercicio del poder tiene formas más cercanas a la motivación intrínseca y el compromiso que a su vez trae consigo más autonomía y aprendizaje ligado a las actividades y operaciones de los procesos que se ejecutan para alcanzar los resultados propuestos. De allí el sentido de responsabilidad social empresarial o de responsabilidad social de las organizaciones que se promueve dentro de las empresas y organizaciones hoy en día.

La idea es simple, en una organización del conocimiento el poder es la integración del capital intelectual que aporta el personal y que se convierte para la organización en el capital intelectual de la misma y de la cual depende para su desarrollo; con ello se quiere decir que no se puede monopolizar el poder en un contexto de tantas características interrelacionadas. Un gerente por más capaz e inteligente que sea no podrá, por sí mismo, responder a todos los sistemas, procesos, actividades y operaciones que se integran en el sistema de gestión de la organización. Dicha complejidad determina un tipo de ejercicio del poder basado en la colaboración de personas que aportan de forma diferente, no solo individualmente, sino a través de trabajo en equipo, a partir de marcos de trabajo integrados en sistemas con un sentido de bien común; diferenciación respecto a la competencia, una visión de largo plazo y conformidad con la comunidad que la influencia.

A pesar de sus riesgos el poder, desde la perspectiva del bienestar de todos, es necesario en la medida que permite construir un capital intelectual de la organización para capitalizar las oportunidades presentes y futuras del contexto, así como para integrar al personal en un propósito o visión compartida de tal forma que el capital humano de cada miembro de la organización se integre sinérgicamente al capital intelectual de la organización.

Un factor integrador de estas dos condiciones que permiten, por un lado evitar la atomización interna y por otro, el aumento de la integración con el contexto, es la confianza. Es decir, el poder tiene en la confianza un socio de gran importancia que a su vez está compuesta por “credibilidad, fiabilidad, empatía y generosidad”; siendo su indicador la reputación.

Es una realidad que los líderes de las organizaciones requieren de capital político para la planificación, ejecución, verificación y revisión; sin poder no se podrá ejercer este ciclo. De allí que este ciclo será posible cuando confluyan el poder formal, el poder informal y otras habilidades como el prestigio, el convencimiento y la credibilidad.

Referencias

Huete, J. (2015). Liderar para el bien común. España: LID.

1.13. Expectativas para difundir temas gerenciales

Vamos avanzando semana a semana desde hace un año con temas de gerencia, en el entendido de que los gerentes y ejecutivos están para tomar decisiones cumpliendo con aplicar tales ideas a los desafíos del complejo mundo en que viven. Todo ello, en razón de que una gerencia más eficiente y un liderazgo más ético en las diversas organizaciones de la sociedad tanto en las empresas, gobierno, en las organizaciones sin fines de lucro y en las instituciones educativas, entre otras; redundaría en avances para una mejora de la sociedad en su conjunto. Se trata de inspirar a este grupo humano cuyo tema es la toma de decisiones, exponiendo ideas de muchas personas que en el mundo se han dedicado a enseñar y escribir sobre gerencia, especulando que de alguna manera tales formas de pensar, a través de nuestros lectores, podrían servir para transformar organizaciones enteras.

La metodología utilizada no es solo plantear y difundir unos contenidos como divulgación de conocimientos, sino de establecer en el imaginario de cada lector un espacio de creación de conocimiento, estimulando que se prueben los aspectos gerenciales que se promocionan desde el ámbito particular de cada participante como laboratorio de prueba de un sinnúmero de percepciones acerca del capital humano, los propósitos organizacionales, la estructura, el poder, los objetivos, la innovación, la calidad y muchas cosas más.

Se trata de que cada lector interiorice un laboratorio de aprendizaje para su beneficio, al no haber tenido la oportunidad ni el privilegio de contar con maestros de talla mundial que brinden orientaciones personalmente, se trata de transmitir la importancia de sus enseñanzas promoviendo gerentes eficientes y líderes éticos, en otras palabras, gerentes que no solo se desempeñen bien, sino que hagan el bien comprometidos con el bien común.

La piedra angular del gerente es la comprensión de lo que realmente es el objeto o materia de su trabajo gerencial ya que no puede hacer todo, él solo, por lo tanto, debe centrarse en ello excluyendo actividades no esenciales que no apunten a su meta; significa que debe decidir qué es lo que quiere y luego mantenerse en las actividades que dan soporte a las metas relacionadas con dicho centro de interés. Ensayar una gran variedad de experiencias no resalta el verdadero interés y acaba por comunicar una vaguedad de conocimientos dentro de las actividades que realiza. Se debe decidir sobre lo que se quiere y luego mantenerse en las actividades que dan soporte a dicho

eje central. Saber cuál es nuestro “negocio” es importante porque nos permitirá concentrar esfuerzos en las actividades vinculantes.

Otro aspecto a considerar para un eficiente desempeño gerencial, es tener en mente los supuestos que nos gobiernan dado que siempre debemos cuestionarlos ya que muchas veces tales creencias y comportamientos los aplicamos básicamente de la misma manera, llevándonos a rutinas que pueden conducirnos a error, por ello hay que despejar sospechas y analizar aquello que la rutina hace que nos comportemos de una manera uniforme y previsible.

Se aprecia muchas veces que la cultura del trabajo autónomo puede quedar sentada en el trabajo de un gerente y por ello no consulta con sus pares o con su superior algunos detalles que requieren mayor análisis: hacer lo contrario lo llevará a consultar algunos aspectos de su trabajo que normalmente no tendría por qué hacerlo, de esta manera, estaría actuando contra un supuesto establecido en la gerencia moderna pero que le podrían generar grandes satisfacciones porque mostraría una preocupación sincera por el futuro de la organización.

Muchas cosas que se hacen y que se toman como ciertas por efecto de la cultura imperante, pueden resultar falsas e imprecisas, por lo menos en algunos casos concretos, esto llevaría a decisiones gerenciales deficientes e incluso erróneas. La idea es considerar que no todo es cierto y que existen probabilidades de que algo sea erróneo así haya un consenso de que sea cierto. Es por ello, que el análisis de los supuestos es otro de los elementos esenciales para la gerencia tanto como saber cuál es el área en que uno quiere desarrollarse. Lo que creemos de una idea o pensamiento es importante porque nos orienta en nuestras acciones y toma de decisiones, el hecho de que estos se tomen como ciertos, complica las cosas, de allí el peligro de tomar decisiones aceptando los supuestos como datos ciertos y absolutos

En tal sentido, las “pastillas gerenciales” que difundimos son supuestos, y por lo tanto, ideas que deben ser probadas al crisol de la práctica gerencial, estableciendo la confiabilidad de sus fuentes y esto se obtiene reuniendo información y datos que confirmen lo expuesto. Con tal información, es posible llegar a la fuente definitiva ya que se empieza por lo más genérico y se sigue investigando hasta llegar al núcleo, causa o fuente definitiva. El gerente como tomador de decisiones debe analizar la fuente y determinar la confiabilidad y validez llegando hasta la fuente primaria de las cosas, ideas o temas que se le presentan.

Además de saber lo que queremos y manejar debidamente los supuestos, las “pastillas gerenciales”, también tienen la expectativa de contribuir a abordar las situaciones con seguridad, ya que un gerente debe mostrar seguridad al tomar las decisiones. Desarrollarse para abordar las situaciones con seguridad es un proceso que se logra poco a poco asumiendo todo tipo de responsabilidades como un entrenamiento permanente y siendo un voluntario dentro de la propia organización.

Cada colaboración es una oportunidad para entrenarse en los temas que nos llama la atención. Conforme se van aplicando los conocimientos se irá acumulando pericia en lo que se hace. Si se dedica a apoyar en temas gerenciales, lógicamente la pericia que se logre será en dicho campo. Es difícil lograr la pericia únicamente desde la educación formal; en nuestro caso se propone lograrlo a través de la práctica del voluntariado en las múltiples actividades que se ofrecen dentro de la organización.

En síntesis, estas “pastillas gerenciales” tienen la expectativa de ayudar a los gerentes de cualquier nivel, a centrarse en su propio negocio de toma de decisiones en aspectos concretos de la cultura de la organización en la que no solo invierte sus propios recursos intelectuales, sino los de la organización; guiarlos en temas que cuestionen los supuestos que se toman como ciertos en la organización, retándolos a que se determine su fiabilidad y validez para que con ello muestre seguridad en el desempeño de su cargo con lo cual crecerá el mismo y hará crecer a la organización.

1.14. Crisis: el pan de cada día

Las normas, políticas, estructuras, procesos, planes, presupuestos y procedimientos se elaboran para mantener la organización y la dirección así como gestionar procesos como curso normal de las actividades de la organización. Sin embargo, las organizaciones se desenvuelven en un entorno complejo, dinámico y poco predecible, en este escenario, la amenaza de crisis se hace cada vez más latente.

El orden generado, por tales instrumentos y los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios no fueron creados para enfrentar sucesos y eventos que se van desarrollando o que surgen intempestivamente, es decir, no fueron creados pensando en una crisis o situaciones de inestabilidad y peligro. Es así por ejemplo que no incluimos un “niño costero 2017” cuando preparamos el plan operativo del siguiente año en el 2016. La crisis rompe la regularidad de la gestión puesto que no

se puede anticipar eventos futuros que sean críticos para la sobrevivencia de las organizaciones.

Crisis es una situación atípica negativa que altera, afecta o paraliza el normal desenvolvimiento de los procesos y proyectos de una organización, conflicto o situación delicada que se configura como un problema que hay que atender activamente y en forma inmediata desde el normal acontecer del día a día de una organización, aunque se presente de forma súbita o gradual superando actitudes pasivas, de tipo conservador, las derivadas fruto del temor o al utilizar marcos de trabajo desactualizados.

Las crisis no son desviaciones normales de la ejecución respecto a lo planificado, son problemas conflictivos recurrentes que hay que enfrentar, situaciones lamentables que nacen del día a día a partir de hechos y sucesos perturbadores que en lugar de pasarlos por alto o minimizarlos deben ser decididamente enfrentados en cuanto a sus causas y consecuencias por aquellos que ocupan cargos gerenciales ya que pueden afectar la sobrevivencia de la organización.

Las crisis en general se caracteriza porque los sucesos o eventos tienen el potencial de afectar la seguridad o salud de personas o al medio ambiente, amenaza la atención al cliente, amenaza la reputación de la organización, amenaza el ánimo y bienestar de los colaboradores, pérdida de información, pérdidas económicas, amenaza de demandas judiciales o denuncias; en consecuencia, toda crisis está relacionada con sucesos incontrolables que ocurren en forma paralela al trabajo operativo de la organización con el potencial de afectar la reputación, los resultados finales, al personal y en general la capacidad de operación y la atención al cliente.

Consecuencias como las indicadas calificarán para que cualquier suceso del día a día sea considerado dentro de los límites del concepto crisis, ya que implica una situación de ruptura con un orden anterior y una dificultad para dar respuesta a la nueva situación con los métodos acostumbrados para la resolución de problemas. La mayoría de las crisis se originan a partir de eventos que no parecían serios a primera vista pero que una vez que ocurren generan en la organización situaciones caóticas de estrés, confusión, desorientación y frustración.

El gerente, independientemente de la posición gerencial que ocupe ya sea en la alta dirección, o en la dirección operativa, como líder, debe asegurar descubrir lo más pronto posible la causa real del problema durante una crisis a fin de actuar venciendo el temor y tomando decisiones positivas, estando atento a las oportunidades en medio

de la adversidad, enfocándose en las prioridades y respondiendo a lo que está bajo su control, por último, adaptándose a lo que está fuera de él.

Sin embargo, lo importante es comprender que las crisis deben ser evitadas mediante la prevención; en este sentido se presta mucha atención a las crisis en sí mismas y poca a aquellas que fueron prevenidas ya que muchas veces requieren esfuerzos continuos para resolver las causas antes de que esta golpee. La revisión de los procesos o auditoría, es un ejercicio permanente de previsión porque trata de identificar las causas de los problemas que atentaron en contra de la eficacia de los resultados. Un eficiente sistema de control en base a verificaciones y revisiones documentadas implica que los gerentes están activamente involucrados en evitar las crisis siendo esto parte de su trabajo de gestión diaria y continua.

La gestión de crisis considera los siguientes factores: impedir o prevenir la crisis, prepararse para el manejo de una crisis, identificar las causas, contener la crisis, resolverla y aprender de su ocurrencia.

Al momento de identificar una crisis lo que hay que hacer es impedir que se propaguen sus impactos para lo cual hay que tomar decisiones al momento haciendo notar su presencia como responsable, tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno demostrando que los valores de la organización están presentes y actúan a través de su persona y que son lo más importante fuera de toda consideración. Esto no es fácil porque actuar rápidamente es sobre la base de falta de información amplia y precisa, sin embargo, hay que actuar esperando estar dentro de lo correcto, teniendo en cuenta que por sobre todo está el compromiso con la dignidad de las personas reconociendo que una crisis puede causar sufrimiento en ellas.

A nivel externo, se debe considerar la comunicación de la situación a otros, teniendo en cuenta que lo que se diga y cómo se diga, son elementos críticos porque de ello dependerá que se profundice o supere la crisis. En una crisis se espera rumores y noticias falsas que hay que desvirtuar; información que debe llegar a las personas claves, y sobre todo que esta información se atenga a los hechos.

Se debe actuar para resolver la crisis activando o formulando un plan de crisis, organizando al personal como un equipo de trabajo aprovechando el poder de convocatoria del gerente, evitando culpar a otros dejando el análisis de responsabilidades para después del evento y enfocándose en la solución, involucrando y obteniendo colaboración de un equipo de trabajo que asuma la crisis mientras que

los demás hacen funcionar la organización como es habitual.

Finalmente, hay que aprender de la crisis por la experiencia que proporciona y para hacer los cambios a fin enfrentar sucesos similares o preverlos. Para ello es necesario realizar una revisión de lo actuado para aprender y si es posible beneficiar a la organización de la experiencia incluyendo lo que sucedió, cómo respondieron las personas y todo aquello que permita a la organización aprender del suceso. Con esta información se estará en condiciones de preparar un plan para prever una crisis similar.

1.15. Responsabilidad gerencial

Responsabilidad es el compromiso que recae sobre uno mismo de responder por los resultados a cumplir, es la capacidad de responder por las obligaciones o el celo al hacer o decidir algo. Implica una toma de conciencia en relación a las consecuencias respecto a lo que hacemos o dejamos de hacer sobre los compromisos que asumimos. Trata del comportamiento de generar confianza respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La responsabilidad gerencial dentro de una organización diferencia las responsabilidades propias de los gerentes generales, de aquella que corresponde a las gerencias intermedias, de línea y dueños de procesos.

Al gerente general o CEO corresponde establecer el propósito, la estructura, la estrategia, la cultura apropiada y el talento humano. Asimismo, le corresponde generar un ambiente de confianza y de solución de controversias; toma las decisiones finales para la reorientación de las políticas de desarrollo y sus correspondientes estrategias cuando se requiera. Sin embargo, es común que tales niveles gerenciales incurran en sesgos y se inclinen por determinadas actividades operativas que los alejen de sus principales responsabilidades a las cuales debe estar atento,; de otro modo terminarán afectando los resultados globales. Tales sesgos lo llevan a dedicarse a los aspectos operativos alejándolos de las tareas que verdaderamente llevarán al desarrollo sostenido de la organización.

Al observar el desarrollo de las organizaciones exitosas, podemos apreciar que son aquellas con sentido de responsabilidad las que logran desarrollarse a pesar de sus humildes o controvertidos orígenes. Así tenemos países que han soportado el impacto de guerras internas o externas para levantarse posteriormente en el camino

del desarrollo, igual sucede con empresas y organizaciones sin fines de lucro. Todas las sociedades y organizaciones que han pasado por esta realidad tuvieron un común denominador: el sentido de responsabilidad como un impulso interno para obtener resultados concretos en el tiempo, manifestando una férrea voluntad para salir adelante.

Las organizaciones exitosas se distinguen por responder incondicionalmente a los retos provenientes del contexto o por las necesidades y aspiraciones de sus miembros. Este marco de referencia es de donde surge la responsabilidad del gerente o de aquellas personas cuya posición implica lograr resultados diseñados por la organización y que exigen alcanzarlos e incluso superarlos.

El talento de la organización o grupo relativamente pequeño de personas comprometidas con el desarrollo de la misma por alcanzar resultados y objetivos previstos, esperan que la responsabilidad gerencial se desarrolle lográndola por el hecho de que tal expectativa es manifiesta en dicho grupo. Los miembros del talento corporativo, todos sin excepción, tienen la cualidad intrínseca de la responsabilidad gerencial como una conciencia natural de su competencia como integración de su educación, formación, habilidades, experiencia y porque no, su carácter.

Es importante tomar conciencia de este marco de trabajo, de la responsabilidad gerencial en la medida que dentro de las organizaciones se presentan conductas manifiestas de irresponsabilidad gerencial, por supuesto identificada en aquel grupo mayoritario de personas que están a la expectativa de obtener ventaja sin mayor esfuerzo. Muchas personas asumen cargos gerenciales o se mantienen en ellos para crearse un ambiente de confort, haciendo todo lo posible para aparentar compromiso y trabajo pero que no se reflejan en los resultados de su labor, menos al momento de cumplir con las verificaciones y revisiones que realiza el superior jerárquico o el área de control de la organización. Personas con tales comportamientos no están comprometidas consigo mismas ni logran los resultados. Simplemente aparentan: efectividad por el cumplimiento de aspectos accesorios como puntualidad, disciplina y buenas relaciones, pero no logran los resultados que se espera de ello.

El bienestar de la organización dependerá de la potencia del grupo de talentos sobre aquellos que son solo apariencia, cumplen con las actividades y resultados de los procesos incidiendo por ello en la prosperidad de la organización, aprovechan la capacidad de los individuos responsables para formar equipos que potencian sus resultados. La desventaja es que numéricamente el grupo de talentos es minoritario

con lo cual la irresponsabilidad puede ser el pan de cada día en la organización y de allí la necesidad de generar sistemas de control a todo nivel.

El irresponsable rechaza los cambios y el control, trata de eludir su responsabilidad cargando sus no cumplimientos a los subalternos, se cree tan perfecto que para él es inútil la supervisión que debe realizar y rechaza las revisiones que le tienen que implementar para la mejora; trata de desviar la atención de las fallas que muestra haciendo responsables a los demás y a las debilidades del contexto.

En organizaciones sin un sistema de control implementado la irresponsabilidad va a campear y aparentemente no tendrá solución, implementar un sistema de control consume tiempo pero será una alternativa de solución. Se logra cuando la gerencia superior comienza a medir el desempeño de sus gerentes intermedios y dueños de procesos a través de resultados concretos; de esta manera apreciará objetivamente los hechos dejando la complacencia y la comprensión, deja de lado la incompetencia logrando mayores niveles de productividad y con el tiempo: eficiencia, eficacia, satisfacción, reputación y conductas éticas.

1.16. Criterio personal y organizacional

Se promueve que en todos los niveles gerenciales se genere aprendizaje y se actúe con autonomía, para ello la organización debe prestar atención a los requisitos del cliente y los marcos de trabajo que proporcionen oportunidades de autonomía y eviten la aplicación de criterios de forma independiente sin respeto a las normas y regulaciones.

Es importante asegurar que la aplicación del criterio personal esté alineado a los requisitos legales y reglamentarios, así como a los requisitos del cliente que enmarcan los límites para la toma de decisiones, de tal forma que los “criterios propios” estén alineados a la estrategia, para no mostrar “falta de criterio” o juicio acerca de lo que se quiere para el cliente por más técnico o racional que parezca o se justifique. Este hecho es más relevante cuando se trata de organizaciones que se gestionan sistemáticamente a través de procesos y que van desarrollando sistemas que conforman un sistema único de gestión ya que como tales, hacen uso de sistemas integrados de información que de una u otra manera encaminan los procesos.

En una organización tradicional los departamentos o áreas por lo general no están integrados ni funcional ni tecnológicamente, por lo que se suele encontrar comportamientos y toma de decisiones aisladas e independientes unas de otras, sino en su totalidad, por lo menos de manera parcial.

Sin embargo, en una organización con un sistema único de gestión, conformado por procesos y programas en red a través de sistemas de información, como los ERP (*Enterprise Resource Planning*), sería un peligro para la organización que sus miembros actúen sin considerar los criterios de la organización incluidos en los requisitos del cliente y sus marcos de trabajo, así como los legales y reglamentarios.

Invocar “criterios” o “juicios” propios o individuales al margen de los criterios organizacionales, por mucho que respondan a aspectos técnicos, tecnológicos, de una especialidad u otros de cualquier tipo que se desvíen de lo planificado o regulado, solo generará ineficiencias desentendimientos y politiquería que traerá como consecuencia la lucha por el poder; puesto que el resultado será: ineficiencia, ineficacia, falta de satisfacción de los clientes y problemas de reputación. Esto no quiere decir que no se puedan incorporar criterios innovadores en la organización, sino que tendrían que ser incorporados de tal forma que se integren a los procesos diseñados para alcanzar los resultados esperados.

Los requisitos del cliente se construyen como conjuntos de conceptos, prácticas, criterios, normas, regulaciones, diseños y similares para abordar determinados procesos utilizados como límites para el planeamiento, actuación, verificación y revisión con fines de mejora; enfrentando y resolviendo problemas vinculados a los resultados esperados.

En este sentido, una gestión por procesos requiere de formas de pensamiento más allá del sentido común para lograr los resultados esperados. Esto dependerá de una toma de conciencia de todos los involucrados respecto a las interacciones y complejidades de los procesos que intervienen o influyen; así como de la correcta aplicación de un marco de trabajo que organice y dirija los procesos hacia la competitividad e innovación en base a la razón de ser de las organizaciones, de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes respecto a los bienes o servicios que se les ofrece y estos demanden; a su vez se deben generar resultados medibles y en el largo plazo lograr la sustentabilidad de la misma; al mismo tiempo que se

promueve el desarrollo y el bienestar social como contribución a la transformación económica, política, tecnológica, ecológica y legal de la sociedad.

Desde tal perspectiva resulta útil construir, implementar y mejorar para los procesos y sistemas de gestión que lo conforman, marcos de trabajo que cubran aspectos contextuales, relacionales y técnico-conceptuales.

El marco contextual considera el entorno competitivo y el de la propia organización desde los puntos de vista histórico, situacional y prospectivo. El marco relacional incluye las variables: económica, social, tecnológica, ecológica, política y legal; asimismo desde la propia organización: proveedores, alianzas, partes interesadas y requisitos legales y reglamentarios. El marco técnico conceptual incorpora elementos científicos, tecnológicos y metodológicos que permiten sustentar y fundamentar el conocimiento al proceso y los problemas vinculados haciendo uso del pensamiento sistémico y los preceptos de la teoría general de sistemas, el pensamiento complejo y la responsabilidad social entre otros.

Es importante resaltar que la gerencia de acuerdo a su nivel trabaja de manera coordinada para desarrollar el proceso del cual es dueño comprometiéndose con un propósito, un enfoque, cumpliendo los resultados y asegurando el compromiso de los colaboradores quienes aportan sus competencias en forma complementaria, con la autonomía necesaria para organizar su estrategia y tomando decisiones con cierto grado de independencia, sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a las gerencias superiores.

Es evidente que no se puede tomar una posición extremista de que esta situación se presente estrictamente en toda la organización, ya que dependerá de la naturaleza de proceso y de su marco de trabajo. Así en un proceso altamente regulado hay muchas tareas que no gozarán de un alto grado de autonomía en la actuación, tal como sucede, por ejemplo, en aquellos procesos que implican un alto grado de riesgo incluso donde está de por medio la vida humana. Por el contrario, aquellas tareas o puestos con mayor flexibilidad para su diseño, facilitan el espacio de la autonomía, pero igualmente están sujetos a la implementación de puntos críticos de control para apuntar a la mejora; el control es la principal herramienta que nos permite asegurar el aprendizaje del ejecutor, la seguridad y la satisfacción del cliente.

1.17. Alineación de objetivos

Los gerentes tienen la responsabilidad de proporcionar direccionalidad a la organización, por lo tanto, tienen que asegurarse que sus objetivos estén alineados a los de la organización, o lo que busca la alta dirección. Si ello no se logra, las personas y equipos estarán recibiendo diferentes mensajes, uno de los gerentes y otro de la organización o de la alta dirección; esto puede dar lugar a la búsqueda de resultados contradictorios.

Los gerentes como líderes de procesos tienen que dar una dirección clara a las personas y equipos, no solo estando en línea con la organización sino con las políticas de desarrollo de la misma. Si este alineamiento no sucede las personas y equipos podrán recibir mensajes diferentes en cada uno de los puntos de decisión, lo que puede dar lugar a la falta de alineamiento de los objetivos.

La organización debe establecer objetivos para los niveles pertinentes y los procesos que se identifiquen, los cuales deben estar alineados con la política de desarrollo para generar los productos y servicios que se oferta, asimismo se debe buscar aumentar la satisfacción del cliente (NTO-ISO 9001- 2015).

Es común ver que en las personas prima la búsqueda de sus propios objetivos y los beneficios que puedan obtener sin tener en cuenta el bien común para todos. Esto se traduce en la organización en el sentido de que a cada área de trabajo solo le interesa sus objetivos, sin tener en cuenta el objetivo de las otras áreas, ello genera un impacto de falta de dirección por un no alineamiento de objetivos de todas las áreas de la organización; lo que fomenta la falta de resultados convirtiéndose en un asunto de sobrevivencia. La incongruencia de metas no puede ser perceptible en el corto plazo, pero al final puede convertirse en un problema ya que se lucha por alcanzar metas individuales y no como un colectivo, grupo u organización.

Tal incongruencia o conflicto de objetivos es una de las causas del fracaso de las organizaciones y su origen se podría atribuir a una mala formulación de objetivos, o, a no hacer nada por no estar seguro de cuáles son las prioridades.

Para alcanzar el éxito es necesario asegurarnos que las personas y equipos estén permanentemente informados y enfocados en objetivos comunes y sobre todo, que estos no se opongan. Es importante identificar objetivos que resultan contradictorios

y hacerles frente incluso si afectan a los propios jefes poniendo en claro el conflicto, ya que es preferible una solución a tiempo, que no hacerlo, o peor, ignorarlo. El trabajo en equipo se dificulta cuanto se presentan objetivos en conflicto, más aún, se percibirá al liderazgo como débil y de no aclarar el conflicto la integración del equipo se resquebrajará con un grave impacto para la organización.

Los objetivos como expresión de los resultados deseados deben ser socializados en consonancia con la cultura organizativa, a fin de garantizar que los niveles de gestión existentes no los modifiquen sutilmente por las actitudes y comportamientos que introducen en los mensajes que envían. Es así que, por ejemplo, cuando no existe forma de concordar los objetivos de la organización con los de la tecnología de la información, el diseño e implantación de software pueden ir a contracorriente de los resultados deseados; buenas prácticas provenientes de la aplicación de la Norma Internacional ISO 38 500 podrían garantizar la consonancia de los objetivos de la organización con los de la tecnología de la información y comunicación, aplicables a la organización, con lo que ambos sistemas estarían tirando en la misma dirección.

Este planteamiento nos dice que si tenemos objetivos claros los equipos pueden centrarse en la ejecución, por el contrario, con objetivos poco claros o contradictorios los equipos gastarían recursos tratando de entender lo que se quiere hacer desviando el enfoque de lo que se debe hacer. De allí la necesidad de asegurar objetivos claros y no conflictivos. Al identificar la necesidad de clarificar objetivos es necesario hacer un alto y realizar una reestructuración integral a fin de reorientar las actividades hacia los resultados esperados.

Al identificarse conflictos entre objetivos de manera total o parcial al mostrar aristas conflictivas, se deben resolver conciliando acuerdos que permitan que los objetivos supuestamente en conflicto sean potenciados cuando vayan asociados. Esto quiere decir que los gerentes deben tener como una de sus tareas principales reconciliar objetivos, supuestamente contradictorios, en lugar de ceder por alguno arbitrariamente en un escenario con muchos objetivos por alcanzar al mismo tiempo. Para esto deben concentrarse en fortalecer las capacidades que ayudan a integrarlos.

Lo anterior debe ser interpretado como que los gerentes asumen el reto de descubrir cómo alcanzar varios objetivos al mismo tiempo; por ejemplo: objetivos de corto plazo y de largo plazo, no es obtener resultados inmediatos sino la necesidad de producir simultáneamente los resultados de hoy y de mañana.

Otro caso típico es la idea de la mejora de la calidad asociada al incremento del precio de bienes o servicios ya que se puede alcanzar la calidad eliminando la causa de los desperdicios que encaren los productos o servicios de tal manera que se puede llegar a tener mejor calidad con igual o incluso menor costo. Otros ejemplos de objetivos contradictorios se dan en: sinergia vs desempeño individual; rentabilidad vs crecimiento; aumento de la productividad vs. calidad; flexibilidad vs. costos; plazos de entrega vs. calidad.

No hay recetas para resolver estas situaciones contradictorias puesto que cada caso debe ser analizado a fondo para obtener la mejor solución de acuerdo al contexto teniendo como idea de fondo que ningún resultado puede sobresalir sobre otros. Es recomendable identificar los parámetros críticos de desempeño de la organización para inyectarle recursos, más que en relación a otros, para los que no se requiere una realización plena. Todo esto para cubrir la necesidad de llegar a hacer todo bien sobre la base de establecer prioridad entre objetivos.

1.18. Enfoque al cliente

Uno de los principios de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente en razón de que las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los mismos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes (ISO 2000:9000). El éxito sostenido se logra cuando una organización independiente que sea pública o privada, con o sin fines de lucro, atrae y retiene la confianza de los clientes y otras partes interesadas de los cuales depende. Esto es así porque cada aspecto de la interacción de la organización con el cliente es una oportunidad de crear más valor para el mismo cliente.

La evolución histórica hasta llegar al enfoque al cliente en los países desarrollados se remonta a inicios del siglo pasado con el dominio del mercado por los productores en función de los productos y servicios que se ofrecían, a mediados de siglo pasado al diversificarse los productos y servicios por el proceso de modernización global se incrementó los volúmenes de venta que coincidió con los procesos de urbanización mundial, los productores fueron evolucionando enfocándose en los canales de distribución y más tarde en la búsqueda de aumentar la oferta así como en estrategias para llegar a un mayor número de usuarios finales.

A partir de los 80 aparecieron los centros comerciales que concentraron aún más a los consumidores así como el uso de los medios de comunicación y de la comercialización en masa. La evolución continúa y a comienzos del nuevo milenio se van distinguiendo segmentos más específicos como los sistemas de servicio al cliente junto con la tarjeta de crédito, las ventas por catálogo y el telemarket en forma generalizada; como consecuencia la base de consumidores creció y creció. Esquema que se multiplicó en todos los países del mundo.

Ante un contexto caracterizado por un creciente número de competidores que ofrecían productos y servicios semejantes, el poder comenzó a pasar de los productores a los minoristas en primer término, ya que llegaron a tener un enorme poder de negociación por su discrecionalidad para escoger a los proveedores y tener al alcance a los consumidores, convirtiéndose en un centralizador de las relaciones con el consumidor.

La industrialización acelerada y por efecto del cambio tecnológico, se produce un impacto sociocultural enorme en la sociedad con consumidores más maduros conscientes de las opciones disponibles, que, además de la calidad del producto demandaba soluciones más convenientes y con nuevos canales de compra a través de internet, con el apoyo de medios de pago a su alcance donde muchos de los grandes centros comerciales y cadenas de almacenes contaban con sus propios bancos.

Este gran conjunto de cambios llevó a que el control del mercado esté en manos del consumidor, esto determina que la comunicación con el consumidor sea directa, se planea y se crean acciones de comunicación individualizadas y personalizadas con el objeto de tener una respuesta directa del consumidor y mantener una relación de largo plazo con él. En este sentido las organizaciones tienen que cambiar debido al aumento de la competencia, de estar focalizadas en el producto y con la perspectiva de la publicidad, pasan a enfocarse en un diálogo y comunicación con el cliente, quien ha llegado a ser el principio y fin del marketing de resultados para cada producto o marca.

No basta la segmentación basada exclusivamente en lo que el cliente quiere, esto no es suficiente para que la organización cubra su inversión en captarlo y conservarlo. Esto es así porque cada cliente tiene un valor diferente ya que unos ofrecen más beneficios que otros, por ejemplo, el costo de atención a un cliente en forma física es mayor que por internet; esto es así para toda organización quien debe tomarlo en

cuenta al momento de desarrollar su estrategia de comunicación. Es importante en este caso ofrecer a los clientes más valiosos, ofertas y servicios diferenciados para ellos, por ejemplo, la segmentación que ofrecen los bancos por tipos de clientes que se acercan a las ventanillas.

Los tres tipos de estrategias de diferenciación son: de acuerdo al producto o servicio sin mayor diferenciación ignorando el valor individual de cada cliente; de acuerdo al potencial más alto de compra de grupos de clientes y, de acuerdo al periodo de vida de grupos de clientes. Esta última estrategia es la que permite obtener las mejores respuestas de compras por la información valiosa que brinda, así como para la asignación más apropiada de los recursos disponibles.

Los clientes del tipo transaccional solo se interesan en el mejor precio sin importar la marca y están atentos a la mejor oferta, no tienen un impacto fuerte en la rentabilidad de la organización; por el contrario los clientes racionales buscan servicios de confianza, personalizados y con atención diferenciada; no les importa pagar más si eso les ahorra tiempo, son más leales y representan mayor rentabilidad para la organización; en algunos casos subsidian ventas más económicas diseñadas para los clientes transaccionales.

Referencias

De Acedo A. y Pomeranz R. (2010). *Obsesión por el cliente*. México.: McGraw-Hill.

1.19. La política en las organizaciones

El tema del conflicto y del poder dentro de las organizaciones no se usa frecuentemente en la temática administrativa, pero en tiempos de cambio como los que se viven, merecen ser tratados en forma integral en sí mismos y en el contexto de la organización en cuanto a sus posibilidades de ser generadora de conflictos.

En las organizaciones como sistemas sociales intervienen una serie de variables que responden a intereses no siempre coincidentes que a través de un proceso de influencia o de negociación, implícito o explícito, tratan de articularse para alcanzar los resultados propuestos por las mismas. Por ello, se puede afirmar que las relaciones de poder son un mecanismo político innato a todas las organizaciones.

Las organizaciones funcionan en base a tres sistemas formales de poder que interactúan entre sí: autoridad, ideología y experiencia.

La **autoridad** se origina desde los requisitos legales, reglamentarios y los requisitos del cliente; **la ideología**, como conjunto de ideas que caracterizan a una organización que, socialmente compartida por los miembros de la misma, conforman la cultura organizacional con influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización; **la experiencia** como forma de conocimiento y habilidades derivadas de la observación, la participación y la vivencia, elaborada en forma colectiva y unida a la educación; conforma la competencia laboral y el capital intelectual de la organización.

Existe un cuarto sistema de influencia en las relaciones sociales de la organización: **la política**: informal por los medios de que se vale y a veces por los fines que promueve; no requiere de autorización ni certificación formal y su aceptación no es generalizada pero puede ser usada por todos. En consecuencia, el impacto de la política dentro de la organización es divisorio y conflictivo soliendo enfrentar a individuos y grupos sustentados en los sistemas formales y legítimos; en el caso de que estos sean débiles, los enfrenta entre sí.

La dinámica de la dimensión política se genera a través de diversos mecanismos de actuación como son: resistencia a la autoridad, sobre todo de los niveles bajos de la organización; contra resistencia utilizada para contrarrestar lo anterior haciendo uso del poder legítimo y algunas veces ilegítimo entrando en su juego; patrocinio para construir una base de poder con superiores o con adjuntos con cuota de poder; alianzas que se realizan con colaboradores del mismo nivel -estos dos últimos podrán utilizar recursos del presupuesto como incentivos-; conformación de grupos de poder por la experiencia en el cargo, “los más antiguos”; formas de presión u opresión para forzar a aquellos que no muestran poder que lo contrarreste; formación de bandos en el alto nivel para vencer a un rival o supuesto rival; lo anterior pero a nivel de unidades operativas; combinación de algunos de los anteriores para promover personas a cargos de poder; utilización de información acerca de conductas cuestionables dentro de la organización para presionar el reemplazo de personas; conformación de grupos opuestos cerca del poder para generar cambios de estrategias o personas.

Tales mecanismos políticos pueden estar presentes sin ser dominantes existiendo subrepticamente en la organización. En el caso que se evidencie de que el elemento político sea el dominante puede ser que hayan minado, los mecanismos, los sistemas legítimos de poder originando confrontaciones y alianzas, los cuales derivan en convertir a la organización en un ente politizado; al extremo de generar dentro de

la organización un lugar de lucha política con conflictos intensos e intermitentes, comúnmente llamado “ambiente politiquero”. Esta última caracterización puede verse mayormente en las organizaciones del sector público.

Con lo visto hasta ahora podemos afirmar que la política tiene un espacio dentro de las organizaciones y que puede ser causa de división, con lo cual no se podrá obtener una adecuada adaptación al cambio resultando costosa en la medida que se desperdicia el tiempo para arreglar las situaciones conflictivas y generando controversias. Todo esto lleva a que la institución no avance ni se beneficie a nadie en contraposición al propósito de toda organización de ofertar bienes y/o servicios de calidad a satisfacción de los usuarios y con retribución económica o de valor para la misma, sin convertirla una arena de lucha para que la gente se pelee entre sí.

Para implementar y mantener la gestión del poder dentro de la organización es necesario generar condiciones para que la política cree sinergias con los elementos formales de influencia corrigiendo deficiencias, sobre todo para generar flexibilidad en los mismos mejorando el desempeño de la organización. Esto sucede porque los elementos de influencia como la autoridad, ideología y experiencia siendo formales pueden ser utilizados como mecanismos de poder, generando que el poder legítimo se utilice de manera muy poco razonable; inversamente también los mecanismos de poder o políticos, por naturaleza informales, pueden ser utilizados con fines legítimos. Al respecto, Mintzberg (1993) menciona que:

a) La política puede actuar para asegurar la supervivencia de los más fuertes en la organización, en la medida que la autoridad prefiere una sola cadena de mando, por lo que la política puede generar canales alternos de información y promoción mediante un mecanismo de patrocinio para rebasar a un superior débil o pueden ser utilizados para evidenciar el potencial de liderazgo de un superior fuerte. Los mecanismos políticos, por un lado determinan quienes compiten por el poder, y por otro, ayudan a desplazar a los liderazgos débiles.

b) La política asegura que los asuntos se discutan integralmente, mientras que cada uno de los elementos de influencia formales lo hace de forma parcial. La atención que se presta desde la alta dirección, por ejemplo a la autoridad, trata de ver las cosas desde un solo punto de vista, generalmente del que está arriba.

Si solo se toma en cuenta la ideología, igualmente se hará desde la cultura imperante lo que crea una orientación conservadora; si es por la experiencia, solo se

utilizará la opinión de los expertos, corriéndose el riesgo de ser reacios a los cambios. Al intervenir el componente político obliga a que se sustenten mejor la cosas viéndolas desde diversas ópticas para conjugar las influencia a través de los argumentos en pro o en contra; al discutir las propuestas prevalecen las que se justifican en términos de los intereses de la organización en su conjunto mirando el bien común sobre aquellos que defienden intereses particulares.

c) Los cambios a menudo pueden ser bloqueados por los elementos legítimos de poder, de allí la necesidad de utilizar mecanismos políticos para la adaptación a los cambios y superar las barreras formales. Alcanzar la visión requiere generar cambios que permitan adecuarse al contexto, sin embargo, el poder formal puede crear barreras que lo impidan por defender intereses particulares por ejemplo los de la alta dirección; unido a los intereses de aquellos que quieren mantener el *statu quo*.

Desde la experiencia se puede mantener la decisión en los más expertos a costa del pensamiento de los jóvenes que podrían poseer habilidades más recientes y necesarias. Igual sucede con la cultura, que si prevalece, trae el peligro de mantenerse en el pasado: allí la tradición actúa como inhibidor del cambio. En estos casos la política procede como “mano invisible” moviendo el cambio a través de mecanismo del juego político.

d) Los mecanismos políticos pueden facilitar la implementación de las decisiones. Existen casos en que las decisiones pueden generar barreras para su aceptación por lo que se usan los mecanismos de poder para que las decisiones sean aceptadas, tal es el caso de generar opiniones favorables previas conversando o adelantándose a las objeciones a fin de no llegar a manejar mecanismos de represión, que a su vez son peligrosos y atentatorios contra la unidad. Lo recomendable desde el punto de vista político es: persuadir, negociar y formar alianzas que conduzcan a las decisiones a tomar e implementar.

En síntesis, la política es útil en la gestión de las organizaciones siempre que se actué al unísono e integralmente con los otros elementos formales de influencia y para alcanzar el bien común.

Referencias

Mintzberg, H. (1983). *La política y la organización política*. Tomado de: Mintzberg, H. Brian Q. J. (1993) *El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos*. 2da. Edición. México: Prentice Hall.

1.20. Gestión de las excepciones

La gestión por excepción básicamente propone trabajar sobre los sesgos de ejecución antes que con la supervisión y revisión de la totalidad de las informaciones y los recursos utilizados con el propósito de identificar rápidamente los errores en la obtención de los resultados planificados.

Las organizaciones modernas se caracterizan porque han desarrollado un sistema que les permite trabajar de forma eficiente, asignando recursos e información donde no todo lo planificado tiene una eficacia del 100% ni sale de acuerdo a lo establecido pues hay situaciones que se apartan de lo planificado. En general los responsables de las actividades actúan con autonomía siguiendo las regulaciones, los usos y costumbres y se van aconsejando por la experiencia, lo que genera un gran volumen de información para ser verificada y revisada que permite identificar errores y evitar problemas futuros. Este tipo de control sobre lo que se realiza es válido pero muy costoso y la gerencia se vería abrumada por este volumen de información.

Es por esto que se habla de administrar las excepciones, la gerencia por excepción es la transmisión de la información de las excepciones que se apartan de lo establecido teniendo en cuenta las regulaciones y los requisitos internos.

Los responsables de las actividades, por su parte, deben contextualizar lo que se aparta de lo común para exponerlo a la gerencia a fin de reorientarlas hacia los resultados deseables. Esto quiere decir que lo que ocurre de forma normal en la ejecución no debe ocupar mucho la atención de la gerencia, sino que debe verificar prioritariamente los hechos y ocurrencias que discrepan de lo planificado como excepciones que hay que corregir; ayuda mucho poner atención a las quejas y reclamos de los clientes internos y externos. Como se comprenderá, actuar en consecuencia sería delegar en los subordinados todo lo rutinario, normal y estandarizado, mientras los problemas que se originan como sesgo de lo planificado y lo que ocurre a contracorriente del contexto sea asumido por los superiores por lo que ellos deben prestarle atención. El gerente debe evaluar la información y tomar medidas correctivas que se requiere comparándolo con los patrones o criterios de decisión.

La gerencia aplica el concepto de administración por excepción cuando sus mecanismos de verificación y revisión que monitorean la ejecución en recursos e información trabajan de una manera más eficiente identificando lo que está mal o lo que se viene haciendo mal dejando de lado lo que se viene haciendo bien por encontrarse dentro de la norma.

En una estructura por procesos con apoyo de sistemas de información integrados que mantienen un entorno de permanente flujo de información y utilizan mecanismos de supervisión y revisión continuos, apuntan a detectar de forma oportuna las desviaciones que se dan respecto a lo planificado y lo no planificado que fluye de la interacción con la realidad. La excepción es centrarse en las desviaciones y no generar desperdicio en los que se ejecutan bien para dedicar los recursos para que las desviaciones sean detectadas a tiempo y se tomen las acciones correctivas oportunamente con el apoyo de la TI a fin de permitir ganancias en eficiencia, eficacia y competitividad.

Para establecer la gestión por excepción se requiere encontrarse en el marco de trabajo de un sistema de gestión integrado, entre otros, por un sistema de calidad y un sistema de información y comunicación, que desarrollen una gestión por procesos asimismo se debe diseñar un cuadro de mando integral derivado de aquellos a fin de ubicar a los indicadores de desempeño que permiten identificar resultados fuera de los rangos permisibles de los indicadores. La gestión de la excepción trabaja sobre la base de establecer mecanismos para identificar rangos que se encuentren fuera de los rangos permisibles de los indicadores de operación a fin de tomar las acciones correctivas oportunamente. En muchos casos son los propios sistemas de información los que en automático alertan sobre las desviaciones.

Dentro de las ventajas de dedicar recursos para la detección oportuna de tales desviaciones tenemos: evita molestias de los clientes, alerta a los funcionarios para hacer correcciones a tiempo, mejora la eficiencia de los empleados que hacen el monitoreo, busca producción máxima, mejora los rendimientos y prioriza actividades, entre otras.

La gestión por excepción dependerá de la eficacia del sistema de control verificando la exactitud de la información en forma continua puesto que la información que proporcione debe ser exacta; de lo contrario favorecerá medidas inapropiadas para realizar las correcciones. Además, la información debe ser comprendida por las partes interesadas a fin de evitar confusiones y errores.

El sistema de control debe contribuir a la autonomía y responsabilidad del personal sin incidir en controles excesivos que deriven en la insatisfacción de los colaboradores.

Fundamental en la gestión por excepción es la satisfacción del cliente y la prestación de un servicio de calidad.

II. ESTRATEGIA

2.1. Primero el cliente

Es notorio que solo las organizaciones que prestan atención a sus usuarios o clientes externos y a sus recursos humanos o clientes internos, logran el éxito en sus propósitos, en la medida que cubran sus necesidades e incluso traten de exceder sus expectativas.

El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de sus usuarios y de su personal, entre otras partes interesadas. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona la oportunidad de crear más valor o mayores beneficios de acuerdo a sus expectativas.

La Norma Internacional de Calidad ISO 9000-2015 nos dice que una organización para alcanzar la calidad tiene como requisito interesarse genuina y seriamente por la percepción que sus clientes tienen de los productos o servicios que ofrece. Esto es enfocarse al cliente para cubrir sus necesidades y expectativas pudiendo alcanzar: incremento de los beneficios, incremento de satisfacción, fidelización del cliente y/o incremento de la reputación, entre otros beneficios clave potenciales. El enfoque al cliente en tal sentido, es un principio del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización que decide establecer la calidad como estrategia fundamental.

La organización puede implementar acciones, respecto a los clientes, que incluyen: reconocerlos porque reciben valor de la organización, entenderlos por las necesidades y expectativas actuales y futuras, relacionar los objetivos con las necesidades y expectativas; comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización, gestionar los productos o servicios para cumplir con las necesidades y expectativas, medir y realizar el seguimiento de la satisfacción y tomar acciones adecuadas, accionar sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas que puedan afectar la satisfacción del cliente y gestionar las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido.

En relación al personal, un cliente es también el **receptor de un servicio de un**

proceso dentro de la organización, de allí que se le designe como cliente interno porque son los encargados de poner en práctica las estrategias y procesos de la organización y su compromiso en toda la organización es esencial para aumentar la capacidad a fin de generar y proporcionar valor.

Estos clientes internos deben ser apoyados en sus esfuerzos de aprendizaje para asumir el cambio que supone la implementación de la calidad. En este sentido, los niveles de decisión deben proporcionar la información y la formación que requieran, como una oportunidad de desarrollo laboral, lo que reafirmará su trabajo y posibilitará una mejora de las acciones en relación al cliente externo. Además, el cliente interno, debe conocer el funcionamiento integral de la organización y tomar conciencia de que en sus manos estará el éxito de la estrategia y que su responsabilidad es necesaria para alcanzar la satisfacción del cliente externo. Por otro lado, debe aportar valor a lo que hace para dar agilidad a los procesos y para mejorar la eficiencia aunque no trabaje con el cliente final. Por último, debe ayudar a evitar fricciones entre unidades operativas ya que esto va en contra de la reputación de la organización.

Si bien es importante resaltar la labor del cliente interno no podemos perder de vista que la razón de la organización es el cliente externo y es al que hay que servir para que la empresa tenga éxito. De allí que haya que buscar una visión estratégica focalizada e internamente consistente en relación a los usuarios, esto quiere decir el enfoque al cliente, que además lo diferencie de la competencia.

En una concepción de enfoque al cliente no se escatima esfuerzos para transmitir la importancia del usuario y del personal que los atiende directamente, es responsabilidad de todos prestar atención a quienes atienden a un cliente. Por extensión se aplica a los clientes internos cuando afecta a los resultados de los procesos.

El enfoque por procesos en la organización es el que contribuye al enfoque al cliente ya que fomenta la autonomía y traslada la responsabilidad y la autoridad sobre los resultados, lo que se refleja en la forma de atender las actividades operacionales. Se generan respuestas eficaces a las necesidades en la línea de atención al cliente, exigiendo vías más cortas de comunicación y un número menor de niveles gerenciales intermedios, lo que es facilitado a su vez por las TIC en un sistema integrado de información, requisito de una gestión por procesos.

Este proceso reorganizador requiere mucho tiempo para que los miembros de la organización en todos sus niveles asimilen los cambios que acompañan este rediseño en una organización. Las personas reciben plena autonomía y libertad de acción con medidas de desempeño a cumplir e incentivos que alentarán soluciones creativas. Todo ello a partir de procesos de aprendizaje que les permita conocer sus limitaciones pero a la vez, sus oportunidades y potencialidades; lo que les conllevará a asumir mayores responsabilidades.

2.2. Órdenes y estrategia

Estamos en la sociedad del conocimiento, la misma que es guiada por el avance de la tecnología. La etapa anterior, la sociedad industrial tenía otras características, se decía que todo lo que se esperaba del personal es que obedezcan órdenes, que hagan lo que se les dice, y que lo hagan rápido (F.W. Taylor, 1906). En ese contexto la estructura era mucho más importante que la estrategia y ni siquiera se tenía en cuenta el propósito, la cultura y el talento. Pero los tiempos cambian, y ahora, cada vez más se exige a las personas que no se limiten a obedecer, sino a pensar por ellas mismas; la estructura ordena pero es el cerebro el que hace la diferencia. La estrategia es el cerebro de la organización.

Al referirme a estrategia, quiero empezar señalando que esta es una de las cinco dimensiones organizacionales que nos sirven para considerar integralmente a una organización; las otras cuatro son: propósito, estructura, cultura y talento.

Asimismo, se puede afirmar que las estrategias son aplicadas por personas o equipos que controlan actividades como parte de procesos a quienes se les ha dado una cierta posición de autonomía para alcanzar resultados.

Por otro lado, al hablar de organizaciones, podemos precisar que toda organización diseña un modelo de decisiones que incluyen objetivos, propósitos o metas para lo cual diseña políticas y planes para lograrlas; con ello define lo que se aspira y pretende ser, además de la contribución a sus partes interesadas.

Así, la estrategia abarca el ¿Qué?, es decir, los objetivos y el ¿Cómo?, o los medios; lo que se traduce en lo que queremos lograr y cómo hacerlo en forma constante, a partir de la unidad jerárquica y cada uno de los procesos en una cascada de alineamiento estratégico.

Mandar, es el equivalente a decir “ejecuta no más porque lo que te toca es implementarlo”. Actuar estratégicamente es “Diseñar e implementar una estrategia articulando estas dos fases de manera continua”. En nuestra organización, la información utilizada en el diseño será la base para repensar la estrategia por cada uno de los directores y dueños de procesos.

Como se puede apreciar, la estrategia proporciona estabilidad porque pone a disposición un juego de pautas que permiten alinear las actividades de los procesos en el ejercicio de la autonomía de los responsables, respondiendo a los entornos inestables, abriendo espacios para la iniciativa de los colaboradores para re evaluar y revisar de manera constante; esto les permitirá enfrentar riesgos desconocidos aprendiendo a hacer cosas nuevas. Como se puede apreciar, estamos hablando de un tipo de organización orientada a la estrategia donde se alinean unidades jerárquicas y procesos, equipos y personas en torno a los propósitos de la organización, es decir se ajusta todo a la estrategia de la organización. A estas alturas podemos decir que un liderazgo que se base en “mandar” está desfasado, ya que el liderazgo para y desde los colaboradores, requiere ser estratégico.

Se pueden diferenciar dos conceptos básicos en lo que venimos exponiendo: Estrategias y tácticas. Por lo general las estrategias se diseñan para todos los niveles de la organización y se diferencian de las tácticas por la escala de acción o la perspectiva del líder. Es decir, que las tácticas pueden surgir a cualquier nivel como re alineamientos estratégicos de corta duración y ajustables para lograr metas específicas. La estrategia define un patrón para enfocar tales ajustes con propósitos más amplios.

Una organización enfocada en la estrategia, ubica a esta en el centro de sus procesos, por lo que este tipo de organización tendrá una estructura por procesos adoptando una tecnología de gestión empresarial (BPM), vista como un mecanismo de gestión que permite alinear diferentes dimensiones organizacionales, transformando la organización de una gestión tradicional funcional en una gestión de procesos exitosa con el requisito de tener implementado un sistema integral de información y comunicación.

Una organización centrada en las estrategias alinea la estructura, recursos humanos, tecnología de la información, procesos misionales estratégicos y de apoyo alrededor de una estrategia general unificada que describe el propósito de la organización para resolver uno de los problemas centrales de la administración moderna: cómo poner a funcionar la estrategia. Esto requiere traducir la estrategia

en términos operativos a través de planes y proyectos; generando compromiso entre los colaboradores para que la estrategia sea de todos todo el tiempo, alinea a toda la organización haciendo de ello una cultura propia, alineando la estructura a la estrategia y haciendo de la estrategia un compromiso de todos dentro de la organización, transitando a un liderazgo efectivo y fuerte.

Para que una estrategia sea útil, es fundamental que sea entendida por las personas involucradas, esto significa comprender el contexto como un proceso que determina los factores que influyen en el propósito, objetivo y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos como los conocimientos, valores, cultura y desempeño; también factores externos como regulatorios, tecnológicos, de mercados, culturales sociales y económicos.

La estrategia rompe sus barreras comunicacionales y crea un ambiente donde se desarrolla sinergia, beneficios adicionales que no se pueden lograr si las unidades de negocio trabajan individual y aisladamente.

Para que una estrategia sea útil, es necesaria que sea comprendida por las personas, esto sucede cuando entienden sus responsabilidades y, sobre todo, cuando comprenden cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización; se espera que ellos hallen formas mejoradas de hacer su trabajo diario de manera que este contribuya al éxito de la estrategia. Por ello, es necesario construir un diseño confiable y consistente que la describa, por lo general a través de un juego de instrumentos de planificación estratégica y operativa; el propósito es que la estrategia sea entendida y ejecutada en todos los niveles para que esta pueda ser operativa.

Para que la estrategia suceda, los líderes, en todos los niveles de la organización, establecen una unidad de propósito y de dirección creando las condiciones en las que las personas se implican en el logro de las políticas y los objetivos de acuerdo a los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios. La creación de una unidad de propósitos y de dirección y gestión del personal permite alinear en forma continua, teniendo en cuenta el conjunto de instrumentos de planificación de largo y corto plazo, que conforman en sí la estrategia de la organización. Dicho trabajo que se realiza en el día a día permitirá un incremento de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos en todos los niveles; se mejora la coordinación dentro de los procesos, se mejora la comunicación entre los niveles y funciones y, se desarrolla y mejora la capacidad de las personas dentro de la organización para alcanzar los resultados deseados.

La estrategia para alcanzar los resultados considera comunicar los instrumentos de planificación estratégica y operativa, identificar y mantener los valores compartidos y una gestión por valores en todos los niveles; lo que determinará una cultura de confianza e integridad, además de fomentar un compromiso con la calidad en el sentido de demostrar capacidad para proporcionar productos y/o servicios que satisfagan no solo los requisitos del cliente sino también los legales y reglamentarios; igualmente permite aspirar a aumentar tal satisfacción a través de la aplicación de la estrategia, incluidos los procesos para mejorarla asegurando la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios.

2.3. Planificar

Planificar es una actividad imprescindible para las personas, las familias y para las organizaciones pequeñas, medianas o grandes. En términos sencillos es el mecanismo, la manera o metodología que nos lleva a convertir las ideas o deseos en realidades.

Un ejemplo real de no planificación sucedió en Piura hace muchos años cuando un colega recién llegado a una reunión escuchó la última frase del que la dirigía: "... entonces viajamos a Lima", nuestro personaje dio media vuelta se dirigió a su auto y emprendió viaje a Lima. Pasando por Trujillo el hambre apretaba y bajó en un restaurante; mientras esperaba sus alimentos se preguntó: ¿Cuál era el objeto del viaje? ¿Cuántos días permanecerían en Lima?, ¿Alcanzarían sus recursos? y así, ante tales interrogantes, tuvo que llamar por teléfono al coordinador del grupo y preguntarle: ¿Qué vamos a hacer en Lima?

Seguramente nos ha pasado que ante una idea, a nuestro juicio, maravillosa, nos ponemos manos a la obra ejecutando lo que hemos pensado: estos son casos en que hemos pasado por alto una actividad humana justa y necesaria: planificar. La planificación se plasma en planes, proyectos o programaciones de trabajo, ya sea en una humilde hoja de papel o en un archivo de computadora; puede inclusive abarcar cientos de páginas, como por ejemplo el expediente técnico de un rascacielos.

Planificar es plasmar las ideas de forma tal que se formulen los objetivos que se quieren alcanzar y las actividades a realizar, previendo los recursos de acuerdo a los resultados deseados dirigidos a aquellos que lo requieran; según las políticas imperantes e identificando y abordando los riesgos y oportunidades. Planificar es uno

de los elementos del ciclo de gestión: Planificar, hacer, verificar y actuar, (ISO 9001-2015, 0.3.2 Ciclo PHVA).

Las fases del proceso de planificación son: el diagnóstico, análisis situacional o determinación del contexto; los objetivos o propósitos, las actividades a desarrollar, los recursos que se requieren o el presupuesto; la designación de responsabilidades, el cronograma de actividades; y la forma cómo se evaluarán los resultados. Existen diversos formatos que documentan la planificación, algunos muy especializados de acuerdo a la finalidad pertinente.

En una primera fase en el proceso de planificar se debe considerar aspectos internos y externos que son pertinentes para su propósito y las estrategias que afecten la capacidad para lograr los resultados previstos. Dichos aspectos internos o externos conforman la realidad o contexto en el que se desenvolverán las actividades que lleven a alcanzar los resultados. En forma permanente se realizará el seguimiento y revisión de tales cuestiones o condiciones internas y externas las que incluirán factores positivos y negativos. La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones de tipo legal, tecnológico, competitivo, de marketing, cultural, social, medioambiental y económico; ya sea local, nacional o internacional.

Asimismo, es necesario identificar las partes interesadas afectadas por los resultados en cuanto a su satisfacción, al hacerlo se tiene que establecer los requisitos pertinentes a fin de cumplirlos a satisfacción en cuanto a necesidades y expectativas establecidas implícitas u obligatorias. Se requiere un seguimiento permanente y la información sobre las partes interesadas y sus requisitos.

Para alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos se requiere implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Las oportunidades deben surgir como resultado de una situación favorable para alcanzar un resultado previsto, al mismo tiempo, se puede incluir la consideración de riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre -falta de certeza de que algo ocurrirá- y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede, pero no siempre, proporcionar una oportunidad y una negativa, un peligro. El considerar riesgos y oportunidades asegura lograr los resultados, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir los efectos no deseados y lograr la mejora. Las opciones para abordar riesgos pueden incluir: evitar o asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar fuentes de riesgos, cambiar las

consecuencias, compartir el riesgo o mantenerlo mediante decisiones informadas. Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, nuevos productos, nuevos mercados, nuevos clientes, establecimiento de alianzas estratégicas, uso de nuevas tecnologías, u otras posibilidades relacionadas con el que planifica o los grupos de interés (ISO 9001-2015, 6.2 Planificación). En esta etapa hay que tener en cuenta que “nunca hay un solo camino para llegar al resultado que buscamos” (Canale, M. Escultor, El Comercio, 9/3/16 p. A24).

En una segunda fase se establecen los objetivos necesarios que deben cubrir las áreas de actividades y de resultados previstos. Dichos objetivos deben considerar las normas internas, los requisitos legales y los reglamentarios; deben ser coherentes con los requisitos de las partes interesadas consideradas; deben ser medibles, ser objeto de seguimiento, someterse a procesos de difusión y educación de las partes interesadas compatibles y actualizarse según corresponda. Los objetivos deben estar alineados a la estrategia general y su formulación debe seguir la ruta de los resultados que se quieran alcanzar.

La tercera fase es el presupuesto, allí se establecen la fuente de financiamiento y los gastos en que se incurrirá para las actividades programadas a un nivel de detalle, que permita asignar montos evaluables en relación a los gastos efectuados para remuneraciones, bienes y servicios.

La cuarta fase, corresponde a las actividades que van a llevar a alcanzar los objetivos. Las actividades complejas pueden estar descritas en instructivos o manuales de procesos donde se establecen las operaciones vinculadas a la actividad o los marcos de trabajo que precisan la metodología a utilizar. Las actividades por lo general se presentan en una matriz que incluye: situación actual, objetivo, meta, indicadores.

La quinta fase es el cronograma de actividades que programa las fechas de cumplimiento de las metas programadas que por lo general se ubican en la misma matriz de las actividades junto con los responsables.

Una fase adicional, corresponde a la evaluación de los resultados para lo cual se fijan indicadores a alcanzar vinculados a los objetivos establecidos. La eficacia de un proceso planificado se alcanza al cumplir las metas establecidas; y la eficiencia, cuando se alcanzan las metas reduciendo los costos asociados. La satisfacción es el efecto de los resultados en los grupos de interés, la cual se mide a través de encuestas. Las evaluaciones periódicas son útiles porque nos permiten reprogramar

metas y actividades con el fin de mejorar la ejecución y ser más eficientes y eficaces, generando una retroalimentación continua que favorece los resultados y la satisfacción de aquellos a los que está dirigido lo planificado.

Hasta aquí una pincelada del proceso de planificación desde la dimensión técnica faltaría comentar que pasa desde la dimensión del bien común.

2.4. Planificar: lo que faltó decir

Como todo en la vida, las cosas vienen por tiempos: nacer y morir, plantar y cosechar, derribar y construir, ahorrar y gastar, vivir y morir, y así muchos aspectos de la vida (Eclesiastés 3, 1-8). Con base en lo expresado en esta cita, en las organizaciones identificamos tiempo para la dimensión técnica y tiempo para la dimensión del bien común.

La dimensión técnica, en cuanto a la planificación, la hemos tratado en el apartado anterior. El objetivo de este apartado es analizar no propiamente la dimensión del bien común integralmente, sino una parte de ella que tiene que ver con las previsiones para enfrentar los movimientos de los opositores inteligentes que actúan, consciente o inconscientemente en forma contraria a lo que el líder planifica o ejecuta. (James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical incrementalism*).

Desde la antigüedad ya se identificaban dentro de las organizaciones grupos que estaban a la expectativa de las propuestas de los líderes de la organización para apoyar u obstaculizar según sus propios intereses de poder, de beneficio económico o de estatus. Así se identifican en toda organización tres grupos: uno informado y conscientemente comprometido con los planteamientos del líder, otro grupo que está a la expectativa según lo que más le convenga, y otro que se opone a todo. Los grupos extremos son minoritarios y el otro mayoritario. De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar que se requiere fidelizar al grupo comprometido a costa del grupo intermedio disminuyendo la base social de los opositores.

Aquí se analizan las características del grupo minoritario o de oposición, que son opositores inteligentes y que hay que tener en cuenta al momento de planificar o ejecutar en un proceso de gestión.

Los opositores inteligentes están en todas partes: en la Alta Dirección compartiendo puestos de responsabilidad, en cargos ejecutivos, como especialistas y

profesionales y dentro del personal de servicio, incluyendo a los que brindan servicios tercerizados. Este grupo puede actuar, a su vez, a través de dos tendencias: en un extremo los que hacen oposición, pero que se pueden utilizar como un apoyo ya que observan las contradicciones y los errores y los señalan para se hagan las mejoras, lo cual resulta positivo porque ayuda al líder a pisar tierra y tomar en cuenta lo que piensan y sienten sus colaboradores; esto se aprovecha para hacer correcciones y direccionar las estrategias previniendo posiciones absolutistas y ayudando a que el líder muestre grandeza en la actuación. En otro extremo se identifican opositores inteligentes, con una baja escala de valores lo que de hecho no los hace muy inteligentes puesto que con tales actitudes y comportamientos ponen en riesgo su propia estabilidad laboral; pueden ubicarse en la alta dirección donde tienen una posición estratégica para, disimulando sus aspiraciones al poder, desprestigiar los proyectos de la alta dirección o magnificando los errores naturales de la gestión.

En los niveles de personal profesional, sea de nivel misional o de apoyo, se identifican también estos dos grupos: los que asumen los valores corporativos cuya oposición es al final de apoyo, y el otro grupo, de bajo nivel de valores que actúan utilizando los espacios de comunicación informal transmitiendo su apreciaciones críticas, expandiendo rumores, dirigiendo sus comentarios no solo a los temas técnicos sino aprovechando de estos para ocuparse de la vida privada o de las formas de ser del otro, con el fin de disminuir su reputación y con ello menoscabar su liderazgo y su autoestima para que sus planteamientos técnicos sean rebajados y no reconocidos por los demás. El Papa Francisco dice: “el chisme es el terrorismo de las organizaciones”. De allí que, cuando se planifique y ejecute las acciones hay que tener en cuenta el ambiente que se vive en la organización. Los ambientes conflictivos y donde se da una lucha por el poder entre grupos, el cuidado debe ser máximo para los líderes mientras que en un ambiente organizado donde están bien definidos los roles, el impacto es menor.

Cuando los opositores están ubicados en contacto con los usuarios se debe poner sumo cuidado. Muchas veces personal sin interés en el usuario es un opositor ya que no se capacita ni tiene compromiso por aprender, transmite esta insatisfacción al usuario lo contagia, generando con ello una actitud negativa hacia la organización. En caso de que esta posición sea ocupada por profesionales el impacto es mayor ya que su nivel de educación es tomada en cuenta por el usuario y lo interpreta como si fuera de toda la organización. Los comentarios negativos de colaboradores en tal

posición tienen un efecto demoledor en la satisfacción del usuario, ya que se entiende que la organización no se interesa en cumplir lo que él necesita y que sus expectativas no serán tomadas en cuenta. En este sentido, también se verá afectada la reputación, puesto que ante esta mala experiencia el comentario con otros posibles clientes no será favorable y el servicio que ofrece la organización no será recomendado. ¿Se imagina lo que diría el cliente de un banco si el empleado de ventanilla le insinúa que su dinero no estará seguro en dicha entidad?

Con las aplicaciones informáticas como correo electrónico, Twitter o Facebook la difusión de información y desinformación, respecto a las organizaciones y del personal, ha crecido y ubica a los opositores inteligentes en una posición estratégica ya que pueden actuar en forma anónima y pueden generar direcciones falsas disparando infundios contra aquellos que consideran sus enemigos. Esta situación se agudiza cada vez más en todo el mundo, se está expuesto a que se ventile la vida privada y laboral sin ningún miramiento, entorpeciendo la marcha de las organizaciones al generar un ambiente de sospecha. Toneladas de información basura son instaladas diariamente en las redes sociales por personas sin valores ni compromiso.

Ante este panorama se requiere estructurar una estrategia que mida los riesgos y potencie las oportunidades con el personal de todo nivel. Tal estrategia no será formal o expresamente enunciada en los planes. Por lo general tiene que ver con mejorar los niveles de participación y capacitación así como con empoderamiento del personal a fin de asignar responsabilidades concretas que pueden ser verificadas y revisadas, ya que tales opositores son traicionados por su falta de valores exponiéndose a la luz pública y posibilitando que la organización los expulse. El líder tiene como trabajo principal desarrollar el talento: es como un jardinero regando y alimentando el talento del personal; parte de su trabajo entonces será arrancar alguna mala hierba que hubiese crecido en ese jardín (Eichholz, 2015).

Referencias

Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Ediciones de la U-Lid Editorial.

2.5. La tensión entre el hoy y el mañana en las organizaciones

El significado del hoy y el mañana corresponde a términos contradictorios que tienen que enfrentar las organizaciones siendo una de las tareas del líder no arbitrar

objetivos contradictorios sino reconciliarlos con un excelente desempeño en ambos frentes al mismo tiempo. La buena práctica gerencial será no ceder por alguno de ellos. Esto es lo que se discutirá en este tema.

Las personas optan por ponerse más ropa para abrigarse en invierno y menos para soportar las altas temperaturas del verano para no “morirse de calor”. Es decir, utilizan la variable ropa para controlar dos condiciones extremas: calor o frío, obrando por controlar ambas utilizando un tercer factor como regulador, la vestimenta. En las organizaciones el líder tiene la obligación de descubrir cómo alcanzar varios objetivos al mismo tiempo y solo lo logrará con el apoyo de todos los colaboradores como un equipo; no es la necesidad de mostrar un mejor desempeño en el día a día solamente, sino la necesidad de producir simultáneamente resultados de hoy y del mañana. El problema es cómo avanzar al mismo tiempo hacia objetivos que aparentemente se contradicen. Es un problema porque en la generalidad de los casos se avanza en uno de ellos a costa del otro por ciclos que no tienen solución: se construye para el mañana pero se pierde de vista el hoy; al percatarse se atiende el día a día y se pierde de vista el mañana y así sigue el ciclo. Esta es la clave de una lucha que enfrentan las organizaciones. Lo que se quiere son organizaciones competitivas que tengan un desempeño eficaz y eficiente hoy para que este sea sostenible mañana a través de un desempeño sin concesiones hacia los extremos.

Siguiendo lo que nos decía Peter Drucker en su obra *Gerencia (1973)* es obligación del líder armonizar los requerimientos del futuro inmediato y del futuro a largo plazo por lo que debe mirar al mismo tiempo el surco y el final del campo para trabajar la tierra, lo cual es un trabajo digno de acróbatas.

Las organizaciones operan siempre en dos marcos temporales relacionados con el progreso de hoy mientras trata de echar las bases para el mañana. Los requerimientos de cada uno de estos marcos son diferentes y con frecuencia se contraponen. Así, lo que puede ayudar al desempeño de hoy puede obstaculizar al de mañana; lo que puede ayudar al desempeño de mañana puede perjudicar hoy.

Esto es un problema de dominio del conflicto entre el corto y largo plazo. La realidad es que la mayoría de los líderes son buenos en algunos de los extremos. La mayoría, o bien producen resultados hoy a expensas de mañana, o viceversa; o no producen resultados ni hoy ni mañana.

Sin embargo y a pesar del notorio conflicto, los dos extremos temporales están

íntimamente vinculados y son interdependientes. Un buen desempeño en el corto plazo es necesario para crear las bases, en términos económicos y de capacidades, para sustentar el largo plazo. Un pobre desempeño en el corto plazo, puede ser crítico para la realización del largo plazo. De allí la importancia que las organizaciones que se fortalecen solo con miras al largo plazo verán que su desempeño a corto plazo se agota. Así por ejemplo, si descuidamos fortalecer el capital intelectual de la organización conformado por el capital humano individual personal de cada trabajador con la mejora de sus competencias a través de procesos de capacitación y certificación, no tendremos ese capital humano organizacional para crear un largo plazo que a su vez genere un corto plazo vigoroso. Es decir, el líder no puede eximirse de esforzarse en resolver la tensión entre el hoy y el mañana.

Se pueden aplicar, no sin poca voluntad, algunas estrategias para superar esta contradicción entre el hoy y el mañana que pasa por crear dentro de la organización un clima adecuado para enfrentar este reto. Por ejemplo, armar un equipo, una organización, una cultura y aplicar una serie de prácticas gerenciales de modo que toda la organización tome conciencia de la importancia de su rol para crear una organización sostenible en el tiempo.

“Una manera sencilla, pero potencialmente muy eficaz de reducir la tensión innecesaria entre el corto y el largo plazo, es dedicar más tiempo a tener en cuenta lo que los separa: el mediano plazo. Dividir el problema de hoy frente al mañana en tres periodos de corto, mediano y largo plazo por sí mismo no va a hacer desaparecer la tensión, pero hacerlo podría concentrar mejor la atención del líder para enlazar más productivamente el corto con el largo plazo”.

Comparar propuestas alternativas aumenta la calidad de la toma de decisiones disminuyendo las dudas para elegir la mejor y le dan al líder más opciones para producir un buen desempeño en el corto y largo plazo al mismo tiempo. Procurar opciones de alta calidad es esencial para que la alta dirección pueda resolver la tensión entre el hoy y el mañana. Sobre todo si se inclinan a incluir tanto el destino –a dónde- con el cómo queremos llegar, a través de diferentes maneras de llegar o caminos alternativos para su logro. Esto dará una oportunidad para controlar la tensión del hoy frente al mañana.

Otra manera en la construcción de un vínculo común entre el hoy y el mañana en las organizaciones es la creación de beneficios sostenibles. La generación de beneficios en las organizaciones descansa en aquellos recursos humanos y materiales,

que necesitan ser mejorados y mantenidos a lo largo del tiempo y que por sí mismos no crean beneficios pero que son la base para ellos, como por ejemplo: infraestructura y equipamiento; recursos intangibles como la marca y la reputación, se debe invertir en proteger y renovar estos para seguir ganando el derecho a generar utilidades, de lo contrario estaríamos sacrificando el desempeño de hoy y el desempeño de mañana generando utilidades que no serían sostenibles en el tiempo porque se ha generado a costa del futuro. Es decir, los beneficios sostenibles son aquellos que se logran sin comprometer el futuro más bien son los que refuerzan la vida futura de la organización y no comprometen su futuro; un liderazgo efectivo es aquel que logra incrementar beneficios sin comprometer las bases de creación de los mismos.

Finalmente, existe también otro reto, nos referimos al exceso de creación de bases hoy para construir el mañana. Es decir, reducir el exceso de creación de las bases para producir beneficios es una manera de incrementar los beneficios sostenibles ya que lo contrario sería como prestar al futuro. En otras palabras, todo lo que esté sobre lo necesario para crear beneficios hoy, está creando beneficios a costa del mañana y esto no genera beneficios sostenibles.

En conclusión, podemos decir que con mayor frecuencia se tiene éxito en una dimensión del desempeño –el hoy en relación al mañana- ya que la mayoría de organizaciones, la mayor parte del tiempo, no tiene la capacidad de alcanzar múltiples objetivos al mismo tiempo pero hay algunas formas de encarar este problema como son los casos que aquí se han presentado.

Referencias

Dodd, D. y Favaro, K. (2008). *Las tres tensiones*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

2.6. Frente a un problema: ¿Qué hago? y ¿Cómo lo hago?

La definición de un problema nos lleva al siguiente paso: ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer? Dichas preguntas se responden en cada una de las etapas del ciclo: planificación, ejecución, verificación o mejora, como consecuencia de la reflexión sobre la realidad: a esto se denomina **estrategia**.

Las estrategias vienen desde tiempos inmemoriales, incluso historiadores y poetas presentan antecedentes de estrategias exitosas y fallidas transformándolas en sabiduría como guías para el futuro; son ejemplos, Sun Tzu, Maquiavelo, Von

Clausewitz, Lenin, o Mao Tse –Tung. Los principios básicos de la estrategia fueron registrados y aplicados mucho antes de la era cristiana. Las organizaciones modernas las han adaptado a sus propios entornos.

Particularmente las estrategias se formulan o surgen en torno a cualquier situación o realidad sobre la cual vamos a actuar. Se construyen estrategias formales como los planes estratégicos caracterizados por contener objetivos y metas, políticas que guiarán la acción y los principales programas. También las estrategias se elaboran como impulsos alrededor de pocos conceptos clave que dan cohesión, equilibrio y claridad a las acciones que a su vez forman parte de procesos y/o planes. Asimismo, se constituyen como posiciones a alcanzar, sólidas y potencialmente flexibles en ciertas áreas permitiendo el logro de metas ante limitaciones externas.

Se pueden establecer estrategias principales y añadir estrategias complementarias o tácticas para lograr cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación frente a competidores, todo ello en forma integrada al total de estrategias que se aplican en la organización por lo que requieren de criterios adecuados de evaluación continua.

El líder de la organización como estratega debe observar continuamente los síntomas internos y externos en relación al desempeño de la organización, establecer su importancia y su efecto en la misma para definir el problema en forma precisa y en términos de resultados esperados. En base a la reflexión e interpretación de la realidad se estructuran las estrategias para intervenir de manera adecuada y elegir entre diversas opciones complejas. Cuando se promueve la autonomía, estimulando la creatividad y la innovación, en toda la organización las personas que la adquieren pueden construir estrategias propias para las actividades de sus procesos a fin de que sean más eficaces y efectivas agregando valor a los procesos; si esto se generaliza la organización obtendrá una mayor capacidad adaptativa a los cambios y mejoras de los procesos. De suceder lo anterior, las estrategias se convierten en el cerebro de la organización.

La evaluación de la estrategia implica que esta debe ser pensada y repensada a fin de saber cómo se va adecuando al entorno, siendo esta la única forma de enfrentar a los desafíos que imponen los cambios y la necesidad de responder a estos de forma rápida, proporcionando ayuda para mejorar la iniciativa y productividad del personal para afrontar lo incierto y redistribuir recursos en la medida que surgen nuevas posibilidades.

Las estrategias deben formularse en forma bastante específica y clara para que

proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar “las tácticas en el horizonte temporal de la estrategia”. No siempre los propósitos son escritos pero si deben entenderse bien y ser decisivos, de allí que su plan de difusión y educación dentro del personal sea un requisito. Los intereses y valores del líder deben coincidir con el rol que le asigne la estrategia ya que estas requieren de compromisos y no solo de aceptación; dicho compromiso debe alcanzar a todo el equipo de trabajo a través de la participación en el ¿qué? y el ¿cómo? ya que las personas adquieren mayor compromiso cuando sienten que se toman en cuenta sus opiniones y experiencia.

Las estrategias efectivas son, por definición, simples, fáciles de transmitir y mucho más sencillas de comprender siendo claras y atractivas para todo el personal; la simplicidad se logra planteando una idea organizadora que se ajusta al contexto histórico de la organización conectando de esta manera con su propósito. La conexión con la cultura vigente en la organización hace que las personas se adhieran a la estrategia porque se incorpora con dicho concepto más amplio, posibilitando que sea descrita y apropiada para ellos.

Hasta aquí hemos definido la estrategia como algo deliberado que nace desde la alta dirección, es decir que son intencionales sea como planes o como maniobras específicas. Otra forma de ver la estrategia es como consistencia en el comportamiento, específicamente un patrón en un flujo de acciones tanto si es intencional como si no lo es. Por ejemplo las organizaciones pueden tener un plan de acción definido y un patrón de comportamiento que se rige por la responsabilidad social. En muchos casos los competidores u otras partes interesadas enuncian los comportamientos típicos de personas u organizaciones, señalándolas como “su estrategia”. En estos casos se aprecia que la estrategia ya no es un plan sino un patrón de actuación, esto es “consistencia en el actuar etiquetándose como estrategia”. En estos casos la apreciación será externa a la alta dirección: lo que los otros ven, en relación a como se actúa.

Finalmente, quiero precisar que las estrategias para que se tornen eficaces deben abarcar un mínimo de características como factores y elementos estructurales básicos implícitos o explícitos: a) Propósitos y objetivos que deben entenderse. b) Preservar libertad de acción y estimular la iniciativa y el compromiso señalando el ritmo de trabajo, determinando el curso de los acontecimientos. c) Concentrar la acción en el lugar y momento decisivo. d) Ser flexibles adaptándose a la dimensión y los recursos disponibles generando maniobrabilidad y flexibilidad. e) Promover coordinación y compromiso generando adhesión a los resultados esperados más allá

de la mera aceptación. f) En ciertos casos, donde la situación lo requiera, permite actuar con velocidad, silencio y con inteligencia para atacar a enemigos desprevenidos y desprovistos aplicando la sorpresa. g) Asegurar los recursos y demás aspectos operativos fundamentales así como la inteligencia necesaria para prevenir sorpresas.

Referencias

Eichholz, J. (2015). *Cambio Adaptativo*. Colombia: Ediciones de la Lid.

Mintzberg, H. y Brian, Q. (1998). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

2.7. Organización dinámica

La estructura funcional y organizativa determina niveles de autoridad y asigna responsabilidades acordes con la naturaleza, tamaño y complejidad de la organización, de allí que las actividades de los procesos estén coordinadas en función de su dinámica. Lo ideal es que el personal de la organización despliegue todo su potencial sin limitaciones por exceso de rigidez y controles. El desafío consiste en lograr el nivel de control necesario junto a la menor rigidez; combinación que hará posible la eficiencia y efectividad del grupo humano.

Se pueden observar dos roles simultáneos de la dirección: por un lado, perseguir la visión y la misión haciendo lo correcto, y por otro, el de hacer las cosas bien o la puesta en práctica para alcanzar el propósito. De allí que la gestión no se queda en crear la visión y la orientación de la organización -planificar- sino que también requiere de la ejecución para lo cual se asignan las responsabilidades establecidas dentro de la estructura organizacional.

En muchos casos la Alta Dirección concreta solo el primer rol, dejando en manos de otras personas echar a andar la organización; en estos casos la conducción estará frenada por falta del apoyo de la Alta Dirección al desentenderse de la organización para la ejecución. Las organizaciones mostrarán un impulso insospechado cuando la dirección alinea estos dos roles, lo que se evidencia cuando la principal recomendación para la implementación de un sistema de gestión de la calidad o de un sistema de información y comunicación, entre otros sistemas de gestión, es la participación y el compromiso de la Alta Dirección.

La llamada estructura organizacional no es solo el esqueleto de la organización. Su propósito va más allá, se encarga de forjar todas las necesidades de coordinación y las relaciones dentro de la misma. En este sentido, no es solo el organigrama, abarca el reglamento de organización y funciones, el manual de organización y funciones, el manual de procesos, los instructivos de trabajo y manuales de trabajo y además la arquitectura empresarial.

Se ha establecido también que la dirección es un proceso de delegación. Para que la delegación sea eficaz, la misión, visión y las estrategias de ejecución tendrán que estar alineadas. Esto requiere que la dirección se haga con efectividad y eficiencia en su labor del día a día, sabiendo hacia donde se dirige y contando con el compromiso y organización del personal. Este propósito no puede dividirse de tal forma que unos ven la visión y otros la puesta en práctica. Tiene que ser asumido por la dirección a través de su compromiso con la organización y la gestión y mejora de la misma; es así como la visión y puesta en práctica genera la organización dinámica. En este rol la Alta Dirección interviene como guía, facilitadora, animadora y sustentadora para que las estrategias viajen rumbo a la visión a través de actitudes y comportamientos que conforman la cultura de la organización.

Este planteamiento puede causar resistencia, puesto que la mayoría de las organizaciones en nuestro medio todavía responde a un modelo piramidal jerárquico; pero no llamará la atención en aquellas que se organizan por procesos con apoyo de sistemas de información y comunicación integrados. Esto sucede así porque la estructura piramidal se enfoca a los puestos de trabajo y las funciones del personal, mientras que la organización por procesos lo hace con un enfoque al cliente y los resultados. En la estructura tradicional el personal está pensando en el puesto y las funciones; en la de procesos se piensa en los resultados y la calidad; es obvio que los clientes se fidelizan cuando piensan en ellos.

La organización tradicional que no da importancia al conocimiento ni al trabajo autónomo tiende a alejarse del cliente porque hace que el personal piense en sí mismo y sus intereses, ya que no asume el reto de los resultados a alcanzar; defiende normas en lugar de servir a los clientes; se orienta a su línea de jerarquía: el superior o jefe; siendo el responsable el jefe, el personal se debe a él, buscando complacencia hacia su cargo. El cliente no está en la escena.

En la organización por procesos, por el contrario, el enfoque es hacia el cliente.

El personal que los atiende se considera el más importante para la organización ya que está en contacto con ellos; en este caso los menos visibles son los que forman la Alta Dirección; su papel consiste en hacer posible que la visión, misión y estrategias se transmitan hacia el personal y se concreten en el cliente a través del personal que los acoge y atiende.

Dicho cambio supone una diferencia importante. En el modelo tradicional el jefe siempre es el responsable y el rol del personal es aceptar al jefe. En una estructura por procesos los papeles se invierten, el personal se convierte en responsable y la labor de los jefes es sustentar al personal. Lo anterior crea un ambiente de trabajo muy diferente para la ejecución, ya que cuando el jefe trabaja para su personal el propósito es ayudarlos a triunfar apoyándolos y eliminando las barreras, de manera que puedan alcanzar los objetivos que hará que la visión se convierta en realidad. Esto crea un clima de cambio porque se genera una nueva energía y disposición física del personal proporcionándoles orientación a los objetivos de la organización que están más allá de su puesto de trabajo, creando compromiso; con lo cual su desempeño en la organización contribuye a una nueva cultura y favorecerá la creación del talento dentro de la organización como grupo de gente facultada para ser el alma de la organización.

Referencias

Hesselbein, F. et. al. (1997) *El líder del futuro. Fundación Peter Drucker. Nueva perspectiva, estrategias y prácticas para la próxima era.* En Steere, J. Las principales dificultades del liderazgo para los ejecutivos actuales y futuros. Argentina: Duesto.

2.8. Construcción de una reputación

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, reputación es la opinión que se tiene sobre alguien o algo. La reputación de una organización es el conjunto de percepciones que tienen sobre la misma los diversos grupos de interés internos y externos –stakeholders-, como resultado del comportamiento secular desarrollado y que describe su capacidad para distribuir valor a los indicados grupos, convirtiéndose en un verdadero activo estratégico intangible de la gestión. Es básico que la organización construya una buena reputación a fin de posicionarse, afianzarse y consolidar sus resultados así como captar nuevos clientes. La mala reputación deviene en pérdida de

credibilidad convirtiendo los recursos intangibles claves de la organización tales como: identidad, cultura, marca, imagen e incluso calidad en eslabones débiles de la cadena de gestión.

La imagen que se tiene de una organización en las redes sociales se denomina reputación on line.

La generación de la reputación es un emprendimiento del largo plazo, siempre es mucho más difícil alcanzar una buena reputación en términos de ser recomendado o generar una opinión positiva de clientes y conocidos, que destruirla por una acción equivocada, comentario desacertado o una pésima gestión de un error. En el Perú se tiene el caso de una pizzería con franquicia internacional que al no manejar bien una queja, generó tal escándalo que el propietario de la misma tuvo que cerrar la cadena a nivel nacional; después de un año de cierre tuvo que llegar con una nueva estrategia de apertura. Dicho negocio tuvo una buena reputación que por falta de gestión de los errores tuvo que cerrar por la avalancha de opiniones negativas en las redes sociales. Casos similares pasa con los políticos que no tienen cuidado en sus expresiones o comportamientos públicos, lo que genera rechazo en las redes sociales formando una mala imagen que es utilizada por sus detractores cada vez que intervienen en forma pública.

La reputación es un recurso intangible y como otros tantos activos y recursos claves tienen un bajo nivel de comprensión dentro de las organizaciones. La reputación es uno de los recursos intangibles con mayor valor o beneficio estratégico para clientes y partes interesadas con claros déficits de comprensión, medición y gestión. El objetivo del presente es ayudar a comprender este concepto de creación de riqueza que encierra la gestión de la reputación en las organizaciones.

Los elementos que determinan la importancia de la reputación en las organizaciones son: la toma de conciencia respecto a la importancia de los riesgos reputacionales para la supervivencia de las organizaciones ya que su impacto es devastador poniendo en peligro la sobrevivencia de las organizaciones; la competencia nacional e internacional; como elemento de diferenciación como una ventaja competitiva, entre otros.

Un elemento para la comprensión de la reputación es el nuevo contexto en que se mueven las organizaciones respecto a su enfoque en el cliente, lo que implica entender que el poder hoy por hoy está en manos de los grupos de interés: stakeholder. Las

organizaciones que entienden esta oportunidad y riesgo de verse inmersas en este nuevo contexto alinean en torno a las estrategias corporativas los intereses y motivaciones de estos grupos de interés. Conscientes de la importancia de la reputación construyen creencias compartidas con los grupos de interés, fortaleciendo de esta manera su identidad y su propósito.

El punto de partida de tales organizaciones es la creación de una identidad fuerte y relevante para los grupos de interés, generadora de identificación y de creencias compartidas para conseguir activar comportamientos de apoyo de los grupos de interés. En tal sentido, la reputación es la actitud que cristaliza esa identidad diferenciadora, se traduce en valor o beneficio en compra de productos y servicios, atraer talento, capital, conseguir y mantener licencias para operar. “Permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y por eso se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la confianza”.

Los resultados exitosos que traducen la activación de una buena imagen en reputación radica en que las organizaciones hacen que sus grupos de interés: empleados, clientes y proveedores, pasen a la acción recomendando activamente los productos y servicios, y a la propia organización, a todas las personas con las que interactúan cara a cara y/o a través de las redes sociales. Las organizaciones reputadas accionan comportamientos de los grupos de interés en forma voluntaria en razón de que estos grupos de interés comparten las creencias de la organización.

La comunicación bidireccional es determinante en este proceso en la medida que los grupos de interés se convierten en embajadores o portavoces que defienden y prescriben los productos y servicios que ofrece la organización. Un proceso de comunicación que desencadena una poderosa influencia sobre las actitudes y los comportamientos hacia la organización, donde el uso de las TIC y las redes sociales son las vías más eficientes y eficaces para la gestión de la interrelación de los grupos de interés y de la identidad corporativa.

Referencias

Carreras, E. et. al. (2013). *Reputación Corporativa*. Colombia: De la U Ediciones LID.

2.9. Responsabilidad y rendición de cuentas

La responsabilidad y la rendición de cuentas, no solo es de los gerentes sino de todo el personal ya que todos los miembros de la organización son responsables de un modo u otro de los resultados propuestos en términos de éxito en los planes y proyectos. Por esto se dice que todos tienen que rendir cuentas por sus responsabilidades.

En este sentido, Peter Drucker asociaba los salarios a las responsabilidades que asumían los gerentes, es así que recomendaba que el gerente debiera ganar un máximo de veinte veces comparado con el salario del empleado de más bajo rango pagado por una empresa. En general dicha tasa es rebasada por la realidad cuando se trata de grandes y medianas empresas; en caso de remuneraciones en el sector público es de aproximadamente 15 veces. En los países desarrollados y para grandes empresas supera las 200 a más. Desde esta óptica el ejecutivo es responsable por su propio salario y debería rendir cuentas por ello. En tal sentido, el ejecutivo es el responsable por todo lo que pase en la organización incluso en las acciones en las cuales no haya tomado parte, por supuesto en todos los logros que alcance, al margen de otros factores incluso los externos: Siempre el líder es el responsable.

Desde el punto de vista de los trabajadores estos forman sus gremios para defenderse de las empresas aun cuando las leyes laborales son las que protegen a los trabajadores de las prácticas injustas. Sin embargo, los trabajadores organizados no perciben que estén llamados a rendir cuentas sino solo por lo relacionado con el bienestar de sus compañeros de trabajo, excluyendo que lo deban hacer por la mejora del desempeño y la productividad. Es así que la mecánica que siguen es la exigencia de abultados beneficios a todas luces inalcanzables, pero útiles para llegar a acordar mejoras superiores a los beneficios actuales. En este sentido, el enfoque es en relación a los beneficios y condiciones laborales para sus miembros; no tienen que rendir cuentas sobre la productividad y los costos de producción, de allí que ven los aspectos negativos como única y exclusiva responsabilidad de la gerencia.

Sin embargo, los trabajadores tienen que ser tan responsables como la gerencia por los resultados, dado que incrementar beneficios a los trabajadores sin hacerlo en la productividad, significa que los trabajadores son menos productivos convirtiendo a la empresa en menos competitiva.

Dejando de lado los extremos mencionados es útil generar un espíritu de apertura en los trabajadores organizados o no. Por ello, los trabajadores deberían participar

en la fijación de las metas de la organización haciendo la gestión más participativa y adquiriendo mayor compromiso por los resultados. Trabajar juntos para resolver los problemas es útil para desarrollar con el tiempo confianza, de tal forma que los problemas sean resueltos en equipo. Esto ocurre cuando en verdad los trabajadores importan a la gerencia y porque ambos, gerencia y trabajadores, forman un equipo. El resultado de esta cultura de colaboración es la aceptación tanto de la fuerza laboral, como de la gerencia de aceptar las responsabilidades y trabajar para el logro de las metas empresariales. Se orienta la comprensión de que aumentar los salarios y los beneficios sin incrementar la productividad es perjudicial para la empresa y por extensión para la gerencia y los trabajadores. Esto genera confianza cuando la gerencia mantiene equilibrio de salarios en los diferentes niveles de la organización. Por otro lado, la actitud correcta de la gerencia, independientemente de la actitud que tomen los trabajadores, es la de acercamiento y diálogo para generar un ambiente contenedor y condiciones para que la armonía llegue en cualquier momento.

De acuerdo a lo anterior, corresponde a la gerencia y al personal asumir responsabilidad conjunta respecto al desempeño y los resultados para hacer que las cosas se hagan y bien. Lo anterior parece fácil por sí mismo: no lo es, lo común es que no sea obvio ni fácil de comprender; el problema estriba en la comunicación porque a veces no hay comunicación de ningún tipo.

Un ejemplo a la mano es lo sucedido a tres jefes de unidad que fueron reemplazados sucesivamente porque no lograron cumplir los estándares de desempeño que la gerencia esperaba de ellos; cuando se hicieron cargo de sus puestos se les explicaba en términos generales lo que se esperaba de ellos, incluso se les pidió que propusieran un reglamento de trabajo e instructivos para el área. Al cumplir un trimestre de labores fueron auditados y en cada uno de los casos se determinó que no eran competentes para el puesto por la acumulación de no conformidades y observaciones en su desempeño. Fueron reemplazados. El gerente mortificado quiso ir a la causa raíz del problema, y para ello trabajó él mismo los reglamentos e instructivos de trabajo que había encargado a los indicados jefes de unidad. Su sorpresa fue grande cuando descubrió, a partir de tal experiencia, que estas personas no habían tenido elementos para poder organizar sus labores y que dichos instrumentos debieron ser organizados por la gerencia. Solucionado este problema de comunicación el nuevo encargado, que tuvo la suerte de contar con estos instrumentos, no tuvo dificultad para alcanzar los resultados esperados.

Lo anterior muestra una comunicación deficiente generada desde la gerencia. El gerente olvidó que tenía la responsabilidad de regular el trabajo teniendo que documentar el proceso a fin de alinearlo a sus expectativas y articularlo con las otras áreas, con la finalidad de generar un trabajo armónico en toda la organización. Por eso es importante tener documentado lo que se espera de los empleados que asumen procesos y mantenerlos informados cuando se generan modificaciones. Para los empleados nuevos es todavía más importante tener ese tipo de documentos, en caso de no existir hacer un esfuerzo para proponerlo a la gerencia a fin de obtener sus aportes y hacer los cambios necesarios, revisarlos periódicamente para determinar si en efecto se están alcanzando las metas programadas. Esto ahorrará al jefe y a los empleados una buena cantidad de problemas originados por la mala comunicación.

Drucker aconseja: “La comunicación es de doble vía y la información que viaja en ambas direcciones es igualmente importante. Así como un jefe debe rendir cuentas por la información de arriba abajo, quienes le reportan son responsables por la información que empieza hacia abajo y asciende. Algunos jefes son buenos lectores, otros saben escuchar y todos tienen preferencia entre los dos métodos. Lo importante es que la comprensión mejora significativamente cuando se utiliza el método preferido por su jefe. Si tiene jefe, usted es responsable por la comunicación y debe rendir cuentas por descubrir y utilizar cualquiera de los métodos de comunicación que su jefe prefiera”.

En síntesis, el espíritu de la rendición de cuentas se fortalece mediante el desarrollo y actualización de la normativa y prestar atención a la comunicación de los jefes y empleados.

Referencias

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

2.10. La misión va tras la visión

La tarea más importante de la gerencia es considerar a fondo la misión de la organización que dirige y definirla a través de una enunciación sencilla, clara y directa. Por ejemplo, la misión de las universidades de una congregación católica se expresa así: “formar buenos profesionales, buenos ciudadanos y buenos cristianos”.

Para Peter Drucker una misión debe formularse de manera operativa, de

lo contrario se convertirá en una declaración de buenas intenciones: un “saludo a la bandera”. La exposición debe enfocarse en lo que realmente intente hacer, para ejecutarse de tal forma que tenga un efecto contenedor o de unión de todo el personal, para que puedan identificar su contribución al logro de la visión traducida en los objetivos que se formulen.

Así, para definir la misión de un estar de enfermería de un hospital se buscará un enunciado, que aunque parezca obvio, exprese lo que hace dicha unidad: “infundir confianza a los afectados”. Para llegar a eso hay que enfocarse en lo que sucede en dicho servicio, siendo así que en la mayoría de los casos es dar seguridad a los enfermos y familiares para infundir tranquilidad en estos. Esto llevó a ubicar en dicho servicio a personas calificadas para cumplir tal propósito, tanto en el aspecto profesional, como humano. El objetivo es atender oportuna e inmediatamente al paciente dado que es el único modo de infundir tranquilidad. De esa forma todos los miembros del servicio identificarán su contribución al logro del objetivo. A partir de tal propósito el resto es acción, ejecución.

La tarea del gerente de una organización es tratar de convertir el enunciado de la misión en una serie de operaciones y metas. La misión es permanente, las metas son temporarias y las operaciones sujetas a mejora continua. También se debe incorporar las tareas de verificación, las revisiones o auditorías y por qué no la desactivación organizada de tal o cual objetivo.

Uno de los errores más comunes en la formulación de la misión consiste en convertirla en una especie de central telefónica, con muchos anexos de buenas intenciones. Tiene que ser simple y clara. A medida que se identifican nuevas operaciones, relegamos y desechamos otras por obsoletas. Hay que tener claro que solo podemos hacer un limitado número de cosas, si ponemos treinta cosas distintas nuestro esfuerzo fracasará, porque la propuesta será difusa y confusa. Por esto las organizaciones con una misión muy limitada, y que podrían ser criticadas como excesivamente estrechas, son claras en su formulación. No solo los colaboradores sino los clientes y demás partes interesadas pueden comprenderla.

Al incorporar nuevos objetivos, otros deben ser abandonados, lo que implica examinar a fondo qué tareas deben ser priorizadas para su ejecución, por su uso y contribución a los resultados esperados, ello implica descartar aquellas que tienen una utilidad marginal o que son muy poco importantes. Por ejemplo, actualmente con el uso de las TIC y de las computadoras portátiles los horarios del personal son cada vez

más flexibles y el trabajo fuera del centro laboral es cada vez más común, la atención al público es en línea y todo ello hace que las tareas no requieran de la presencia del usuario en el lugar de trabajo, esto obliga a descargar ciertas operaciones y agilizar los procesos para el cumplimiento de la misión.

Podemos distinguir requisitos indispensables para el éxito de una misión. El **primer** requisito es centrarse en las **fortalezas** de la organización y en su rendimiento: su competencia. El enfoque debe estar en hacer lo que se hace bien, si esto es lo correcto. Hacer de todo no es aconsejable porque se crea una cultura en lo difuso y se atomizan los valores de la organización. Es lo que sucede en los gobiernos locales, quieren apuntar a solucionar todos los problemas y no concentran los recursos en sus temas prioritarios con lo cual solo ganan la insatisfacción de los vecinos. En segundo lugar, deben observar las oportunidades, las necesidades y dar respuesta a la pregunta: ¿Dónde ubicamos una nueva pauta real que permita alcanzar resultados con los recursos disponibles? La idea es fijar una norma y hacerla bien de acuerdo a las competencias que se poseen. El tercer requisito es identificar las **creencias** del personal que la misión no es para nada impersonal; requiere la participación comprometida de sus ejecutantes; la gente no puede trabajar bien en lo que no cree: el cuerpo no tiene vida sin alma; las dificultades iniciales de todo proyecto serán superadas a partir del compromiso de los colaboradores, sin esto lo que se crea son más barreras de ejecución y falta de confianza.

Además se requiere identificar las oportunidades y las necesidades para establecer si son las adecuadas para la organización, si están a la altura de la disponibilidad de los recursos para obtenerla y dentro de ello las competencias y la probabilidad de hacer un buen trabajo; por último si existe un compromiso de todos los participantes.

En tal sentido, la formulación de la misión debería incluir tres cosas: oportunidades, competencia y compromiso si alguno de estos elementos está ausente, el resultado será el fracaso en la prueba final y definitiva de la realización porque no llegará a movilizar las voluntades de aquellos que forman parte de la organización.

La organización existe porque hay un sentido de misión, siendo por largo tiempo la razón de ser de la misma, esta debe ser examinada una y otra vez a fin de considerar su actualización a causa de cambios en el contexto, sobre todo en los tiempos que se vive abandonando tareas que no dan resultados y consumiendo nuestros recursos. Puede actualizarse también en el caso que ya se haya logrado el objetivo. La organización ha

de tener en cuenta el contexto; las oportunidades y las necesidades se dan mirando hacia afuera.

En cuanto al tiempo, la misión norma el largo plazo aunque requiere esfuerzos de corto plazo y muy a menudo resultados de corto plazo, aun en logros en el día a día. Las grandes empresas de éxito que prosperaron en periodos largos se caracterizan porque partieron de una idea clara a largo plazo, pero pensando en cuánto las acciones del corto plazo conducirán hacia la meta básica del largo plazo.

Referencias

Drucker, P. (1996). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Argentina: El Ateneo.

2.11. Cómo abordar los problemas

Problemas existen en todos lados. En la vida personal, social y profesional, así como en la propia organización. Un problema se presenta cuando se identifica un obstáculo en el normal devenir de las cosas lo que a su vez demanda una solución. En un mundo donde el cambio es la norma, los problemas se presentan en todo orden de cosas. Es así que vivimos inmersos en problemas del día a día pudiendo aseverar que parte de nuestro ser y propósito de vida es resolver problemas. En las organizaciones modernas enfocadas al conocimiento, es clave la promoción del aprendizaje entre el personal convirtiéndose en un factor de liderazgo, aplicando un estilo de capacitación activo en el trabajo a través del fomento del diálogo mediante preguntas y discusiones orientadas a resolver los problemas según Eggen P. y Kauchak D. (2001).

La solución de los problemas en la organización en forma sistemática es una necesidad perentoria porque nos lleva a la mejora continua de la calidad y a su vez a la mejora de la competitividad, enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y otras partes interesadas al costo más bajo posible mediante el trabajo eficaz y eficiente de todos.

En las organizaciones lo que lleva a una mala calidad es la acumulación de defectos que pueden consistir en retrocesos, reelaboraciones, quejas, devoluciones, incumplimientos, etc., es allí donde se identifican los problemas a solucionar. Una forma es establecer una solución acorde con el rango de aceptabilidad fijado, lo que hace que se opere en la zona de ocurrencia del problema con el peligro de regresar a la zona de defectos. Por el contrario, si la solución tiene como objetivo alcanzar un

nivel de desempeño nunca logrado se encamina hacia un nivel de mejora continua donde la idea es que las cosas se hagan mejor cada día. Es decir, que la solución de los problemas organizacionales de todo tipo, mediante una “pasión por la excelencia”, nos lleva a una mejora continua que nunca termina. En este sentido, la solución de los problemas en la organización consiste en identificar defectos, eliminarlos y establecer un nuevo nivel de calidad; esto se hace indefinidamente, convirtiéndose en una “mejora continua”, (Alexander, 2002).

Identificado el problema Ducker opina que estos deben enfrentarse con una mente abierta para después, en base al conocimiento, la experiencia y la experticia, proceder a su ejecución en forma rápida y en el lugar apropiado. Así por ejemplo, un problema de adaptación a nuevas regulaciones debe estar pensado con una mente abierta para ubicar las propuestas del Estado dentro de los sistemas de gestión de la organización y sus procesos, imaginando los impactos que generen. Esto quiere decir que estamos ubicándonos estratégicamente en el efecto de los cambios futuros, estableciendo escenarios posibles como alternativas de solución; al tomar la decisión, esta será ejecutada aplicando todas las competencias disponibles de la organización. Al tener oportunidad de reflexionar con la mente abierta, se reconoce la ignorancia sobre los impactos de la nueva problemática e incluso se debe poner énfasis en ello.

“Una mente abierta” para ubicar los problemas desde lo estratégico llevó a Cohen (2008) a dos formas de pensar:

- En primer lugar, se utilizó una metodología muy estructurada que es utilizada en estudio con empleados para llegar a conclusiones lógicas en relación a problemas complejos socializando la validez de una determinada solución propuesta. Este enfoque requiere: definir el problema, definir la información pertinente al problema, analizar alternativas, desarrollar soluciones a partir del análisis y finalmente, tomar una decisión. La definición del problema es establecer la causa del mismo. En el ejemplo de las regulaciones del problema no es que todos tomen conocimiento de esta, sino de cómo impacta en el sistema de gestión. Es decir, se trata de tener una mente abierta para ubicar cómo impacta la regulación en todo el sistema para adecuar el sistema a las nuevas normas. Luego, es necesario profundizar en factores específicos que establecen las regulaciones obteniendo la información que se requiera según factores a considerar vinculados al sistema de gestión. Sobre lo anterior se plantean las alternativas para resolver el problema estableciendo sus ventajas

y desventajas. Durante el análisis se comparan la importancia relativa de las ventajas y desventajas: es el momento de pensar bien las cosas y documentar lo planteado, de esto emerge la decisión a ser compartida con la alta dirección, gerentes y trabajadores.

- El segundo enfoque propuesto por Cohen no utiliza una secuencia fija de pasos lógicos para llegar a una solución; tiene más que ver con una forma de inspiración intuitiva que trae como resultado una propuesta de solución integrada tal como la generación de un cuadro o una escultura. Es como que alguien se acueste con el problema y despierte con la solución. En realidad estas personas están procesando en silencio y a partir de lo que no saben crean una solución que está en su propia mente.

Referencias

- Alexander, S. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. México: Pearson.
- Cohen, A. (2008). *En Clase con Drucker, diecisiete clases magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Eggen, P. y Kauchak, D. (2001). *Estrategias docentes*. México: Fondo de Cultura Económica.

2.12. Estrategias para mejorar el poder directivo

Arquímedes, reconocido como uno de los científicos más destacados de la edad antigua basado en su descubrimiento de la “ley de la palanca”, sabía que una pequeña fuerza aplicada en un extremo de una palanca podía mover un gran peso, siempre y cuando el punto de apoyo estuviera en el lugar adecuado, esto lo expresaba como “denme un punto de apoyo y moveré el mundo”. Dicho principio, aplicado a la función directiva, considera que se puede influir en la gente para que hagan las cosas aplicando estrategias y/o tácticas en el momento y lugar adecuados.

La clave es aplicar estrategias que multipliquen exponencialmente el poder que proviene del cargo según cómo y dónde se aplique, no tanto en el ámbito formal de la organización sino en el ámbito informal.

Dichas estrategias llamadas en su conjunto capital político, se desarrollan entre dos extremos, en uno se ubica el poder duro que implica llegar a los extremos del

autoritarismo y en el otro el poder blando que implica llegar al humanismo; lo eficiente sería encontrar un equilibrio para cada caso concreto, de tal forma de no poner en peligro a la organización.

Para la ilustración de tales estrategias se utilizan diversos ejemplos de la vida práctica en el contexto de las estrategias descritas por Huete L.M. y García A.J.

- **Monopolizar recursos escasos**

La primera estrategia de poder, consiste en conservar y centralizar los principales recursos con el ánimo de lograr una posición de dominio para hacer prevalecer los objetivos de la organización. Cuando existe una planificación organizada esto será adecuado puesto que existirá racionalidad en el uso de los recursos, sin embargo, cuando la planificación es deficiente y los recursos se usan para complacer a personas sin una guía racional, la organización estará en peligro. La contradicción es que también acrecientan poder quienes comparten los recursos, haciendo de ello un poder alrededor de quién los reparte.

La gerencia es la que normalmente dispone de los recursos pero los tiene que aplicar para cumplir con los objetivos trazados y no para levantar la imagen del gerente para permanecer en el cargo, lo que es cuestionable; un ejemplo sucedió en el Perú cuando un Ministro fue descubierto distribuyendo cientos de millones en gastos de publicidad en los principales medios de comunicación social para mostrar una imagen positiva de su gestión y peor aún, censurar y criticar a aquellos sobre los cuales recaerían las reformas que promueve su sector.

- **Control de los mecanismos de premios y castigos**

Esta estrategia se refiere, desde el poder duro, a la capacidad de utilizar el temor y el miedo al castigo para generar obediencia, desde el poder blando aplica a la habilidad para generar compromiso trascendente como motivación. En este sentido, las conductas humanas son generadas por la aplicación del sistema de premios y castigos, quien lo controla tiene una gran capacidad para imponerlos a fin de lograr que se hagan las cosas.

En un límite están aquellos que usan la arbitrariedad, el abuso de miedo, la violencia física y psicológica y la falta de equidad en la distribución de premios y castigos, como, por ejemplo, en la praxis del narcotráfico o de algunos sindicatos. La desventaja es que, si no se ponen límites al directivo sobre las consecuencias negativas de su conducta, esto favorecerá su posterior declive por pérdida del

poder. Un sistema de motivación e incentivos equilibrado es un gran impulsor y palanca clave para acumular capital político sobre una base ética, porque activa los deseos más nobles y a la vez los miedos más justificados de las personas: fomenta el mérito, promueve el esfuerzo y favorece el compromiso. Tal es el caso de las empresas calificadas como las mejores para trabajar en ellas que aparecen en el ranking de las mejores.

- **Avanzar en múltiples frentes.**

Esta estrategia se refiere a ejecutar en paralelo muchas actuaciones para el mismo fin, ya que si alguna de ellas se bloquea es posible que otras se puedan completar, al no ser notadas o porque encuentra menos resistencia. Esto quiere decir que, para un objetivo se generan variadas alternativas, con ello se fomenta la creatividad, el conocimiento de la realidad aplicado a situaciones diversas. Un ejemplo de la aplicación de esta estrategia se ve en los planes de publicidad, que tienen en consideración los diversos niveles socioeconómicos de la población para la venta de productos, también cuando se diseñan planes de incentivos dirigidos a los diversos segmentos de la población laboral.

- **Emprender acciones con astucia**

Esta estrategia se orienta a tomar acciones no previstas utilizando el factor sorpresa para que la resistencia sea menor y la respuesta contraria sea más lenta. Mediante la astucia se consigue llevar al adversario al espacio donde tal actuación sea más eficaz, ubicando a la otra parte en desventaja. Es evidente que es una estrategia dura, aun cuando se utilicen medios legítimos para fines nobles. Esta estrategia es usada por los grupos anti mineros, que toman carreteras y declaran la huelga indefinida de toda una comunidad exigiendo negociar con las autoridades del gobierno central, a fin de llevarlas a negociar ventajas subiendo sus exigencias, por lo general tienen éxito porque los gobiernos de turno no se anticipan a los conflictos sociales.

- **Atraer a los oponentes al propio terreno**

Esta estrategia, desde un enfoque blando, consiste en sumar las voluntades de los oponentes a la propia causa. Ampliando los acuerdos en una negociación o persuadiendo al adversario que puede alcanzar mejor sus objetivos sumando voluntades. La manera dura de conseguirlo es “comprando” al oponente a través de privilegios personales por lo general ilegítimos.

- **Deshacerse de los oponentes**

Consiste en quitar del medio a quien ofrece resistencia. Desde un enfoque duro, incluye la desaparición física tal como lo usan las mafias, y desde el lado blando, dejar al adversario total o parcialmente marginado. Una forma intermedia es ofrecer recompensas por el abandono, con lo cual se vence la resistencia que pudiera haber. Es el caso, cuando dentro de la empresa se crea un cargo sin ninguna significación, pero con un nombre rimbombante como “vicepresidente de...”, para alejar a alguien ubicado en una posición incómoda para la gerencia.

- **Evitar el exceso de atención**

Metafóricamente es actuar como “submarino”, para avanzar con todo sigilo sin que el adversario sea consciente de ello. Implica igualmente no abrir más frentes de los necesarios.

- **Construcción de una personalidad rica, atrayente, perseverante y ejemplar**

Tiene que ver con el cultivo de la personalidad del líder, para suscitar el apoyo y la adhesión de su gente, que a su vez se proyecta en su líder. Por lo general todos proyectamos en nuestros líderes los deseos y las creencias personales que tenemos más arraigados. La forma de ser y el carácter de los líderes, acaba siendo un motor de futuro.

- **Construir relaciones personales que a su vez tengan poder**

Tiene que ver con las alianzas y pactos. Las redes interpersonales e interinstitucionales ayudan a conseguir objetivos, ya que la calidad de las relaciones constituye poder sobre todo en un mundo donde el conocimiento necesario excede al conocimiento que se tenga y que se utiliza para construir relaciones de valor.

- **Formular un proyecto atrayente que concite el interés general**

Si se ubican los objetivos personales en un contexto más amplio y atractivo, será más lógico que el resto de personas lo apoye. La calidad de los fines con que se opera puede hacer más por atraer personas a la propia causa que las mejores técnicas de negociación.

- **El auto control**

El poder genera patologías que se distinguen por síntomas, como, por ejemplo, creerse por encima del bien y del mal y dar rienda suelta a caprichos

y excentricidades, en muchos casos, estos excesos son la causa de la posterior pérdida del poder. El autocontrol, como la habilidad para ponerse límites y ejercer con sobriedad, ayudan a conservar el poder y acrecentarlo; genera credibilidad y fiabilidad, elementos que hacen que la confianza se convierta en un importante instrumento de integración, unión o ambiente contenedor.

Referencias

Huete, L. y García, J. (2014). El Liderazgo y las palancas del poder. *Harvard Deusto Business Review*. Recuperado de: http://www.luishuete.com/files/harvard_deusto_business_review_jul_2014.pdf

2.13. Manejo de las conversaciones cruciales

Las organizaciones son verdaderos espacios de relaciones de allí que relacionarse no solo es una necesidad sino una obligación, esta realidad no es neutra: las relaciones pueden ser mejores o peores, con las primeras se gana y con las segundas hay mucho que perder.

Las conversaciones se refieren a todas las interacciones que experimentan las personas a través del coloquio diario y que influyen en nuestras vidas, estas pueden ser normales o cruciales, críticas o claves cuando las opiniones divergen, hay importantes factores en juego, y las emociones son intensas.

Los ambientes gerenciales son los que poseen tales características, aun cuando se traten de conversaciones “normales” tales como los diálogos siguientes: hablar con colegas de trabajo cuando se comportan de manera ofensiva o hacen comentarios ácidos, hacer comentarios al superior sobre su comportamiento laboral, hablar con el jefe que viola las regulaciones de seguridad o calidad, criticar el trabajo de un colega, entregar una evaluación de rendimiento desfavorable, despedir a un colega de trabajo, presentar hallazgos de auditoría con no conformidades, negar un aumento solicitado, una rotación de puesto o un ascenso. Tocar cualquiera de estos aspectos convierte un diálogo normal en una conversación crítica o crucial en la medida que los resultados pueden tener un enorme impacto en la calidad de vida de las personas que participan en ellas, más allá de que pueden ser un desafío, algo fastidioso, intimidatorio o desagradable.

Es importante destacar dentro del talento del líder la habilidad de mantener conversaciones y de construir relaciones que superen barreras de comunicación y de relación, se requiere desarrollar el potencial para establecer relaciones valiosas y constructivas, es decir, que añadan valor para las partes y que se puedan considerar del tipo ganar-ganar. Teniendo en cuenta lo que se dice a través de la palabra y de los gestos, una buena conversación es probable que mejore la relación, de esta manera, el talento gerencial mejora o se deteriora en cada una de las interrelaciones y esto es importante en la dinámica gerencial.

Las conversaciones que construyen relaciones son aquellas cuyo contenido es real e importante para los interlocutores, que se toquen temas que tengan significación, ya que si esto no se da, lo que se genera son conversaciones superficiales, donde cada uno se cuida del otro, con afán de autoprotección cerrándose para proteger la vulnerabilidad. Esto sucede porque un rasgo de la naturaleza humana es alejarnos de las discusiones por temor a que nos afecte o que se empeoren las cosas recurriendo a mensajes evasivos como los que se dan través de correos electrónicos, WhatsApp o llamadas telefónicas evasivas en lugar de tener una reunión en serio.

El reto es desarrollar habilidades para afrontar y sostener conversaciones difíciles sobre prácticamente cualquier tema, fortaleciendo las relaciones dentro de la organización; para que esto funcione se necesita hablar con sinceridad de lo que para cada uno es importante, y saber escuchar con respeto y sin juzgar, dominar las conversaciones importantes, inyectará vitalidad a la organización; los grandes proyectos son imposibles de lograr sin el apoyo de otros, sin la construcción de una buena red de personas implicadas. La confianza, el conocimiento mutuo y la unidad de propósito mejoran la efectividad y la eficiencia de las relaciones, porque evitan que las personas pongan barreras, por el contrario, se predispone al bien común. Ante la presencia de barreras sustentadas por la lejanía, desconfianza, sospecha, apatía, etc. se tiende a no hablar claro, retrasar la respuesta y provocar malentendidos o reticencias.

La conversación efectiva puede conseguir un cambio en una relación además de otros factores, sin esta es difícil de que se produzca. Para generar conversaciones efectivas ante un escenario caracterizado por el deterioro de las relaciones, el paso más costoso es ser honesto en la primera conversación importante que es la que se mantiene con uno mismo, esto para comprender bien la razón del deterioro de las relaciones, muchas cosas que reflejamos en los demás se originan en auto

insatisfacciones. Un segundo aspecto esencial es entender que lo importante no es quien tiene la razón, sino descubrir qué postura ayuda a construir la relación, que es lo que apoya el crecimiento propio en forma de contribución al bien de todos; esto contribuye a conectar con el propósito y con un sentido de autorrealización. Finalmente, se necesita llegar a un punto de madurez sabiendo deslindar lo que es el aspecto personal a fin de conducir la conversación a un mayor punto de apertura, conscientes de que nuestra postura no puede ser la más razonable.

Una de las características más importantes de la conversación es su carácter impredecible puesto que por más que la planifiquemos pasarán cosas que escapan a nuestro cálculo. Por ello, surge el temor de que en algún momento no sepamos qué decir debido a la respuesta del otro o por un nuevo dato que se ignoraba y que nos desubica pensando que todo estaba bajo control. Y esto es lo que más tememos: “perder el control de la conversación” lo que trae como consecuencia convertir una conversación crucial en una de carácter superficial o con evasivas denotando falta de sinceridad, peor aún, que se pierda el control. Por ello, en las conversaciones cruciales estamos hablando de relaciones y de las conversaciones que las construyen.

Un marco favorable que permite aprovechar al máximo cualquier conversación es: poner atención desechando cualquier distractor, focalizándose en la conversación y procurando que nos mueva la mejor de las intenciones, que sea una conversación real no solo un intercambio de palabras y que implique mantener todos los sentidos en la misma, sin eludir la discusión ya que esta podría ser una oportunidad para consolidar la relación y en algunos casos, salvarla.

En síntesis, la clave de la conversación crucial depende de lo presente que estemos, lo atentos que mantengamos a los que tenemos delante, la intención con que mantengamos la conversación, aun cuando rebatamos y seamos duros en la respuesta, lo importante es estar vivos con un mensaje claro, independientemente de lo que digamos, debemos hacerlo con aprecio objetivo y un respeto grato hacia el otro, a quien se tiene delante; con un claro mensaje de “me importas”. No solo con las palabras sino con los gestos y el tono de voz que lleva significado y con esto también interpretar gestos y tono de voz del otro; si estamos presentes y vivos, las palabras y los gestos serán el mensaje. El buen líder cuando atiende a alguien, parece no tener nada más importante que hacer.

Referencias

Huete, L. y García J. (2015). *Liderar para el bien común*. España: LID.

Paterson, et. al. (2004). Conversaciones cruciales. Recuperado de: http://www.misfinanzasenlinea.com/documents/resumenlibro_conversaciones_cruciales.pdf consultado.

2.14. Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es algo que aplican las personas de forma natural en el día a día, por ejemplo, el hecho de levantarse a una hora determinada por las mañanas implica tener este propósito y tomar las previsiones la noche anterior para que tal expectativa se cumpla, sea con el apoyo de alguien de la casa o utilizando la alarma del celular, por ejemplo.

Para muchos de los aspectos de la vida práctica el pensamiento basado en riesgos se torna esencial y lo aplicamos intuitivamente para lograr la eficacia en nuestro actuar diario. En eventos más complejos significa incorporar a todo lo que hacemos las posibilidades de ocurrencia o no ocurrencia que van a favorecer u obstaculizar los resultados que nos proponemos lograr. En tal sentido, podemos establecer que un riesgo es algo negativo que debemos mitigar, eliminar o reducir al emprender alguna actividad. Con el pensamiento basado en riesgo, este riesgo se convierte en una oportunidad al establecer una cultura de previsión y mejora que cuestiona permanentemente lo que puede salir mal, y qué hacer si algo va mal y cómo podemos evitarlo.

“Las organizaciones que ponen en práctica el pensamiento basado en el riesgo implementan formas o procesos y su aplicación dentro de la organización que permitan manejar los riesgos en relación con el contexto interno y externo que incluya las necesidades y expectativas del cliente y de todas las partes interesadas”. Con ello se asegura la eficacia como componente de la calidad. Es decir, que la organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades con lo cual se establece una base para el aumento de la eficacia de los procesos, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las organizaciones, al mismo tiempo que establecen, implementan, mantienen y mejoran continuamente sus sistemas de gestión integrados por procesos en red

como un sistema único de gestión, deben abordar los riesgos y oportunidades bajo el principio de enfoque al cliente donde la gerencia debe mostrar liderazgo y compromiso respecto a las expectativas y necesidades del cliente, asegurando que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Por ejemplo en el caso de una constructora que por cuenta de un cliente asume los estudios de una obra privada en cierta provincia afectada por sismos frecuentes. Esta organización a su vez terceriza el estudio de suelos del terreno donde se construirá la obra. Dicho estudio de suelos es remitido a otro profesional a fin de tercerizar el servicio de diseño de estructuras. Se entiende que el responsable del estudio asume el liderazgo en relación al estudio debiendo considerar los riesgos y asegurar que el estudio de suelos cumpla todos los requisitos, más si se sabía que un edificio vecino al terreno en construcción con pocos años de uso fue declarado inhabitable por fallas de estructurales por no considerar las características del suelo. Por su lado, el responsable del diseño de la infraestructura supuso que el estudio cumplía todos los requisitos y tampoco aseguró que los datos del estudio de suelo eran los correctos trabajando prácticamente a ciegas el diseño de la estructura. Es decir, que tanto el responsable del estudio como el responsable de la estructura no se aseguraron que el estudio de suelos previera los riesgos evidentes por estar el terreno en zona sísmica y por tener una experiencia frustrada precisamente por fallas estructurales.

En este caso se debieron establecer acciones para abordar riesgos y oportunidades para asegurar los resultados previstos: por un lado que el cliente tenga los resultados previstos con un estudio para una obra segura y por otro, dar las seguridades a los que más tarde asumirían la responsabilidad de la construcción de la obra. En las condiciones del contexto era deseable que se repitieran los estudios de suelos a fin de aumentar los efectos deseables: en obra se verificó que los estudios de suelos habían duplicado los resultados realizados en un solo punto del terreno, con lo cual se aumentaban los efectos no deseados.

Durante la ejecución “las organizaciones deben planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de bienes y servicios y para implementar las acciones predeterminadas en la planificación”. La organización debe “controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, **tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso**, según sea necesario”. Asimismo, asegurar de que los procesos contratados externamente estén controlados.

En nuestro caso, la empresa encargada de los estudios presentó los estudios de la obra a su cliente y este los asignó a una empresa constructora y a una supervisión. La obra se inició con el movimiento de tierras correspondientes; al mostrar el terreno desniveles significativos les llamó la atención las características del terreno para lo cual la empresa constructora, por su cuenta, realizó un nuevo estudio de suelos los cuales mostraban diferencias significativas en relación a los presentados en el estudio, esto determinó que se replanteara el estudio estructural con otros profesionales con las consecuencias en aumento de costo y de tiempo de ejecución de la obra para el cliente pero aplicando el pensamiento basado en riesgos.

En el caso descrito se puede observar como la empresa responsable de los estudios mostró una falta de pensamiento basado en riesgos, y no solo ella, sino los que asumieron el análisis de suelos y la que realizó el estudio estructural. Aún más lejos de aceptar sus fallas insistieron en mantener sus criterios erróneos cuando se les hizo ver sus falencias. Por el contrario, la empresa constructora cumplió los requisitos del pensamiento basado en riesgos con lo cual el cliente mostró su satisfacción y no solo ello, ya que esta empresa al tener dicho comportamiento, aumentó su reputación.

Referencias:

INACAL. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NPT-ISO 9001-2015*. Lima

2.15. Todos debemos de rendir cuentas

La responsabilidad y la rendición de cuentas involucra a los gerentes, empleados y personal en general, en el entendido que todo el mundo es responsable de un modo u otro de que las cosas se hagan bien, de esto se desprende que todos en la organización tienen que rendir cuenta por sus responsabilidades.

El gerente de la organización siempre es el responsable, incluso para aquellas actividades que no haya iniciado personalmente, esto es algo que los líderes deberían aceptar sin ningún reparo: el líder máximo es responsable por todo lo que la organización a la que pertenece logre o deje de lograr, independientemente de otros factores, incluyendo el contexto externo; él siempre es el responsable.

En cualquier ámbito sea el político, militar, científico, comercial, académico u otro, todo fracaso no dejará de apuntar como factor importante una acción u omisión del líder principal: siempre es responsable y debe rendir cuentas.

Desde el lado de los trabajadores, sea que estén organizados o no, tienden a defenderse de los abusos y esto es justificable. Es por esto que en la actualidad en muchos países las leyes laborales por sí mismas protegen a los trabajadores, en algunos casos con exceso, favoreciendo la informalidad. El problema está en que los trabajadores y los órganos del estado vinculados a generar buenas prácticas laborales, de ninguna manera se consideran en posición de rendir cuentas por el desempeño y la productividad de la organización.

Los trabajadores organizados y no organizados año a año negocian nuevos aumentos salariales así como otros beneficios y condiciones laborales, contradictoriamente no asumen responsabilidad por la productividad o los costos de producir bienes o servicios; en consecuencia cualquier impacto negativo sobre la organización tiende a ser visto simplemente como una responsabilidad de la gerencia. Es evidente que el conjunto de trabajadores que conforman el talento de la organización, es tan responsables como la propia gerencia.

La mayoría de los trabajadores que participan por intereses particulares estarían evaluando siempre si les conviene comprometerse o no y los que se oponen a todo seguirán en tal posición, de allí que hacer crecer el grupo de talento sea siempre importante. Por esto agregar beneficios al trabajador sin mejorar la productividad significará sencillamente que los trabajadores serán menos productivos y la organización menos competitiva. De allí que sea conveniente que la gerencia promueva que el grupo de talentos sea cada vez más numeroso, a costa del grupo mayoritario, que busca la ventaja personal y se desentiende del compromiso por los resultados. De esta forma aquellos que se consideren adversarios de la administración serán cada vez de menos.

En general, se trata de promover que gerencia y trabajadores sean parte de un mismo equipo aceptando responsabilidades y trabajando en pro de los resultados. La gerencia, actuando en consecuencia, establecerá los incrementos de salarios y otros beneficios incrementándolos conforme aumenta la productividad con lo cual se benefician gerencia, fuerza laboral y toda la organización. Convirtiendo lo dicho en un hábito correcto, se despierta actitudes positivas en toda la fuerza laboral.

El comportamiento descrito anteriormente se traduce en que gerencia y trabajadores asumen una responsabilidad conjunta por los resultados, es decir, que jefes y subalternos deberían hacer las cosas bien siempre. Sin embargo, las cosas no son fáciles ya que “el decir”, en la mayoría de los casos, no va con “el hacer”. Este

problema tiene que ver con la falta de comunicación, se tiene que prestar atención a la comunicación de jefes con empleados. La comunicación por ser un mecanismo que viaja en doble vía también es importante tenerlo presente.

Teniendo todos los procesos documentados y regulados a través de normas publicadas y entendidas por los trabajadores, mejorará la comunicación y por tanto disminuirán los malos entendidos mejorando la productividad, haciendo más responsable al trabajador, estando proclive a rendir cuenta sobre todo lo que hace, lo cual lleva a disminuir la probabilidad de una mala interpretación de lo que se quiere alcanzar. En este sentido, no solo se requiere estandarizar y documentar sino también implementar procesos de mejora continua, favorecido por permanentes acciones de supervisión dentro de la unidad operativa y de revisiones con participación externa a ella; todo esto de forma permanente e integral, con esto se tiende a mejorar la responsabilidad y la rendición de cuentas como condición de responder por decisiones y actividades, siguiendo la línea jerárquica en forma particular y más ampliamente a otras partes interesadas.

La rendición de cuentas, por otro lado, es un principio de la responsabilidad social de las organizaciones puesto que una organización es responsable de rendir cuentas por los impactos de sus acciones en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Este principio se orienta a que la organización debería aceptar el examen y evaluación de las partes interesadas y saber responder a dicha evaluación. Esto obliga a la gerencia a tener que responder ante quienes controlan los intereses de la organización; a su vez la propia organización a través de su gerencia en relación al cumplimiento de las leyes y las regulaciones. Así las organizaciones a través de la gerencia están obligadas a rendir cuentas no solo por el impacto global de sus decisiones y actividades ante la sociedad, sino también ante aquellos grupos de interés afectados por las decisiones y actividades acorde con la naturaleza del impacto y las circunstancias.

El grado de rendición de cuentas está vinculado con la extensión de la autoridad, las organizaciones con máxima autoridad como el gobierno de un país debería tener más cuidado en la calidad de sus decisiones y su supervisión a fin de que la rendición de cuentas tenga un impacto positivo en toda la sociedad. Cuando esto último no sucede, la rendición de cuentas incluye la aceptación de la responsabilidad cuando se cometen errores, la toma de medidas adecuadas para repararlos y la toma de acciones para prevenir que se repitan. Lo peor que puede pasar a una gerencia en cualquier

nivel es que se desentiendan de los errores que se cometen no tomando medidas para corregirlos y al mismo tiempo dejando de tomar acciones para que estas no se repitan, de esta forma responderán a las consecuencias negativas significativas y prevén la repetición de impactos negativos, involuntarios e imprevistos.

Referencias:

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

INDECOPI. (2010). *Norma Técnica Peruana. Guía de Responsabilidad Social. NTO-ISO 26000 2010*. Lima.

2.16. El gerente, más acción que planificación

Por lo que se ha comentado hasta ahora daría la impresión que el trabajo de los gerentes se caracteriza porque se dedican a hacer planes de forma metódica y formal, sin embargo, haciendo una comprobación de la realidad de su trabajo, esto resulta un cuento, no existen pruebas en la práctica que sustenten tal afirmación.

En realidad, los estudios de tiempos de la actividad gerencial (Mintzberg H, 1993) han demostrado que los gerentes trabajan a un ritmo muy estricto y que sus actividades se caracterizan por ser cortas, múltiples e intermitentes ya que están decididamente orientadas a la acción y no se enfocan hacia actividades reflexivas.

Cuando se pregunta ¿Qué hace un gerente? por lo general, la respuesta unánime es: planifica, organiza, coordina y controla; pero la observación de lo que hace en realidad el gerente no evidencia tal cosa ya que dicha función nos dice poco de lo que en realidad hacen los gerentes.

Los gerentes, por lo general, realizan actividades que duran entre minutos y una hora como máximo, durante este tiempo ejecutan un sinnúmero de actividades vinculadas a las políticas de la organización en las cuales se deben abocar a fondo ya que son rigurosas, atendiendo casi al mismo tiempo, llamadas telefónicas, *WhatsApp*, correos electrónicos, informes, requerimientos, aprobaciones, decisiones escritas, reuniones, y demás; en un incesante fluir, desde el momento que llegan a su oficina hasta que se retiran, incluso durante el traslado a sus casas o reuniones fuera del trabajo con los medios digitales a su alcance.

En algunas ciudades congestionadas con el tráfico prefieren tener chofer o movilizarse en taxis para aprovechar el tiempo y despachar los pendientes utilizando medios digitales. Incluso las pausas sirven para coordinar algunos asuntos de modo informal, que después tomarán forma utilizando igualmente medios digitales que permitan documentar las coordinaciones. El contacto con los colaboradores más cercanos parece usurpar su tiempo dado que es inevitable la coordinación estrecha con estos. Es frecuente que el trabajo ininterrumpido de los gerentes sea cada vez más extraño a su rutina diaria y solo esté presente esporádicamente.

Las interacciones normalmente son programadas y es raro verlos en visitas de observación salvo el caso que la especialización de organización lo exija. Las pausas para refrigerio, cuando son dentro de la organización, también obligan a atender asuntos laborales con los colaboradores más cercanos que forman parte de su equipo; estos están presentes en todo momento pareciendo que usurpan todo tiempo libre. Sin embargo, en estos contactos, por lo habitual, solo se obtiene información general sin ninguna relevancia.

Ante este panorama, podemos decir que es difícil que el gerente dedique su tiempo al planeamiento tal como tradicionalmente lo describen los textos. Es que su trabajo en el día a día más responde a las presiones del trabajo mismo. Incluso en las reuniones programadas se observa como los gerentes se ausentan para atender asuntos del momento ya que los consideran prioritarios, inclusive más que los asuntos tratados en las propias reuniones. Asimismo, cuando tiene un espacio en su trabajo de escritorio lo interrumpen para consultar a miembros de su equipo. En otros casos se observa que dejan la puerta abierta de sus oficinas como invitando a que ingresen sus colaboradores.

En este sentido los gerentes están inclinados a favorecer el flujo de información para mantenerse actualizados e intervenir en todos los aspectos de la organización. Están condicionados por la importancia de sus propias cargas de trabajo, pero a la vez dan prioridad a la atención a sus grupos de interés y a dar curso a la información y a las decisiones, a fin de que la organización se dinamice como si tuviera una permanente inquietud por la posibilidad que lo que tiene que hacer, no lo hace.

De acuerdo a este contexto no es que el gerente deje de planificar, sino que parece que lo hace de modo implícito en el contexto de las acciones que realiza en

el día a día, no reservando un espacio de reflexión dentro o fuera del espacio laboral por periodos largos de tiempo como una semana o dos. Lo que puede suceder es que separan un espacio de tiempo corto, sacado de la rutina diaria, para volcar lo que ha acumulado en su cabeza, en forma de intenciones flexibles y otras específicas a ser puestas en práctica; esto quiere decir que se planifica sobre la marcha y no como separando un espacio de tiempo relativamente largo dedicado a la reflexión, por el contrario, responde a estímulos condicionados por la acción en vivo y no a un periodo reservado para ello.

En síntesis, más que planificadores reflexivos, los gerentes se nos presentan como centros nerviosos de las organizaciones en virtud de sus contactos interpersonales con los grupos de interés internos y externos, por esto manejan mayor información que sus colaboradores, aunque no lo sepan todo, sin duda ellos mismos promueven este tipo de contactos. Sucede así porque su ubicación les permite estar en enlace formal o informal con todos los miembros de la organización, de esa forman desarrollan eficaces bases de datos que les permiten estructurar estrategias que dan guía a sus colaboradores.

2.17. Identificar problemas y reconocer oportunidades

Existe una gran preocupación por parte de los gerentes por capacitarse mejorando su educación y habilidades para ser más competentes en sus organizaciones, sin embargo, está generalmente aceptado que la educación formal del gerente no le proporciona el aprendizaje que requiere para desempeñar su trabajo con eficiencia ya que las tareas críticas para lograr resultados se aprenden en el ejercicio del cargo, son pocos los gerentes que llegan a dominarlas puesto que implica interactuar con personas en contextos particulares.

La capacitación gerencial tradicional se enfoca a la **solución de problemas** y habilidades para la toma de decisiones, prestando poca atención al desarrollo de habilidades que se requieren para: **identificar problemas** que necesitan ser resueltos, reconocer oportunidades, formulación del planeamiento estratégico para la obtención de resultados deseados en el largo plazo, y de planes operativos para su realización en el corto plazo. El objetivo del presente documento es contrastar estos dos enfoques para determinar hasta qué punto influyen en el éxito de los gerentes, y por lo tanto, de las organizaciones.

Cuando el gerente se enfoca en la solución de problemas aplica en exceso sus habilidades analíticas, por lo general con la información que otros obtienen, estimulando un comportamiento puntual de decisiones enfocadas en el problema cuando este ha ocurrido, pero dejando de lado sus habilidades para accionar y llevar a cabo las actividades que lo llevarán a la identificación de los problemas, el reconocimiento de oportunidades y los resultados; es así que por estar enfocado en la solución del problema aplica un proceso totalmente racional y mecánico que le dificulta ver los problemas con objetividad es decir, teniendo en cuenta a la gente y al contexto específico. Dicho comportamiento le impide percibir principalmente las emociones humanas que es necesario considerar para el logro de resultados. La solución racional a los problemas no es suficiente porque además estos no llegan solos sino que atraen otros problemas en cadena.

Para lograr la mejora se deben reconocer las oportunidades a partir de la identificación de los problemas, tales oportunidades tienen que ver con la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, alianzas, uso de nuevas tecnologías y otras derivadas de las mejoras que a su vez se relacionan con las necesidades de la organización y de sus clientes (ISO 9001-2015). En tal sentido, se requiere un comportamiento diferente vinculado a mantener las operaciones de forma continuada hasta lograr los resultados “haciendo lo que tiene que hacerse” , eso no se enseña, se aprende y ello se logra observando directamente lo que ocurre en la organización. Es así que el gerente debe orientarse hacia un comportamiento operativo o de acción porque desde allí se genera la habilidad para identificar problemas haciendo uso de sus habilidades perceptivas mucho antes que el problema se evidencie y pueda ser detectado, aun usando las TIC, este tipo de habilidades se aprende en el trabajo mismo en contacto con la gente.

A decir de Peter Drucker los resultados en las organizaciones son fruto de identificar las oportunidades y gestionarlas antes que solucionar los problemas por sí mismos, ya que esto solo nos lleva a mantener la normalidad eliminando la restricción para la obtención de resultados para generar eficiencia, en cambio la gestión de las oportunidades lleva a la efectividad ya que incorpora el elemento de mejora y esto se da solo a través de procesos de aprendizaje en la práctica, es decir, haciendo y asumiendo el reto de obtener resultados y la responsabilidad por ello. El gerente solo puede descubrir hasta qué punto sus prácticas son efectivas cuando esté en posición de decidir por él mismo lo que debe hacerse en una situación específica aceptando

la responsabilidad, tanto por llevar a cabo la acción, como asumir sus consecuencias; sobre todo en cuanto pueda obtener la participación voluntaria de sus colaboradores en el logro de resultados y con capacidad de **incrementar la productividad de otras personas** utilizando sus habilidades de supervisión.

La capacidad del gerente para incrementar la productividad de otras personas es un aspecto clave para reconocer las oportunidades porque incluso contiene la solución de problemas como uno de sus componentes. En este sentido el gerente tiene que estimular a cada colaborador a pensar, proponer y realizar mejoras relacionadas con el proceso con el que está involucrado. Es por esto que la obligación de obtener mejoras recae directamente en los colaboradores que realizan las actividades de los procesos, pero, inducido o motivado desde el más alto nivel gerencial. Son los colaboradores, y no los gerentes los responsables de lograr elevados estándares de calidad. De allí que a instancias del gerente todo el personal debe alcanzar competencias para el cumplimiento de indicadores dentro de cada área consiguiendo de esta manera un equipo de colaboradores comprometidos con la calidad, incrementando el talento de la organización.

El gerente enfocado en la mejora busca identificar los problemas para reconocer las oportunidades. Por ello trabaja para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos incorporadas a los procesos en cumplimiento de planes operativos orientados por las políticas de desarrollo, de planes estratégicos, y los requisitos del cliente los legales y los reglamentarios.

Por otra parte, promueve que los niveles jerárquicos a los cuales están adscritos realicen la verificación de lo ejecutado por los dueños de proceso o responsables del área, de la misma manera promueve la revisión mediante auditorías de calidad con la participación de auditores internos de la misma organización para que realicen una evaluación externa a la unidad o responsable, todo ello queda documentado. En la verificación y en la revisión se procede al análisis de las causas raíz de los sesgos encontrados reconociendo oportunidades de mejora para los productos o servicios a partir de la identificación de los problemas para alcanzar los requisitos y resultados propuestos; de allí se procede a corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados y por último mejorar el desempeño y la eficacia, utilizando planes de mejora para que sean aplicados por los dueños de proceso instrumentando acciones de monitoreo.

El proceso se ejecuta de forma continua y en toda la organización convirtiéndolo

en un espacio de identificación de problemas para reconocer oportunidades, integrando además, las que se obtengan de las quejas y reclamos de los clientes y otras partes interesadas. Todo lo anterior por supuesto que requiere de un cambio, ya que la modificación de las conductas y comportamientos tradicionales por parte de los gerentes y de colaboradores responde a la gestión de la cultura organizacional. Tal proceso de cambio se orienta al enfoque de la eficacia y satisfacción del cliente que necesita la motivación del gerente para que sus colaboradores trabajen permanentemente en equipo para alcanzarla.

El punto central del cambio organizacional que comparten el gerente y sus colaboradores se refieren a una gestión del control a través de las auditorías de calidad teniendo en cuenta que la naturaleza humana no considera agradable recibir auditoría, razón por la cual el gerente debe generar formas de motivación y participación que permitan involucrar a todos en este proceso.

Para apoyar la estrategia de incrementar la productividad de los colaboradores bajo el enfoque de la mejora continua, se programa: capacitación intensiva con el propósito de facilitar la interacción con grupos de interés en función de la satisfacción del cliente, programas de participación de funcionarios para obtener cohesión social, promover el pleno compromiso de las personas en todos los niveles de la organización, programa de recompensas o acciones de motivación basados en la obtención de resultados y optar por una estructura organizacional baja y horizontal con énfasis en el desempeño.

2.18. Ante la emergencia resiliencia

Originalmente se entendió resiliencia como la capacidad de las personas para enfrentar situaciones adversas y superarlas, es decir, que a pesar de sufrir situaciones estresantes no les afecta psicológicamente y saben salir adelante. Actualmente, se enfoca no solo a una condición individual sino grupal y más bien cultural. Mejorar esta capacidad involucra un proceso de aprendizaje como consecuencia del desarrollo de la capacidad para adaptarse y superar la adversidad, siguiendo un proceso que requiere tiempo y esfuerzo utilizando alguna estrategia apropiada, no siempre exenta de obstáculos que afectan el estado emocional.

Aplicada a las organizaciones, la resiliencia es resistir a la incertidumbre, a las

crisis, a los cambios y situaciones conflictivas aprendiendo de estas experiencias traumáticas como camino hacia el progreso, no solo como alternativa para sobrevivir sino para transformarse y crecer.

El perfil de las personas y organizaciones que ven los cambios como una oportunidad de mejora y generación de nuevos sentidos, es en primer lugar que conozcan y acepten la realidad, lo que se traduce en un liderazgo que ofrece credibilidad informando de la situación real a los demás; en segundo lugar, aprenden de los errores y de las experiencias porque interpretan los acontecimientos con el lente de un sistema de valores apropiados, estables y compartidos; por último se caracterizan porque utilizan los recursos disponibles a la mano para improvisar orientándose por hábitos sólidos, que dando margen de autonomía a los colaboradores; asimismo, se busca potenciar a todos en aquellas actitudes y comportamientos que les permitan afrontar con éxito las adversidades, todo ello, genera una ventaja competitiva para la organización.

En tal sentido, uno de los factores más importantes para el desarrollo de la resiliencia es el fomento de las relaciones de solidaridad y compasión que proporcionan modelos a seguir y que genera estímulo y seguridad, contribuyendo a asimilar y superar situaciones adversas.

En los barrios del Perú, en épocas de aguda inflación, los pobladores desarrollaron una contagiosa capacidad para resolver problemas relacionados con la falta de recursos sobre todo para el cuidado de la salud, así proliferaron las “polladas” -reuniones donde cada persona abona un monto de dinero por un plato de comida típica reuniéndose los comensales para compartir casi siempre los fines de semana- con el propósito de obtener una bolsa de dinero que era dirigido a un vecino o familiar enfermo y carente de recursos; en muchos casos estos actos de solidaridad y compasión generaron modelos a seguir en todo el país que pasaron al olvido cuando la situación del país mejoró desde el punto de vista económico.

Otro factor a desarrollar es la capacidad para hacer planes de acción para resolver problemas comunes y seguir los pasos para llevarlos a cabo, tal como sucede cuando pobladores afectados por la avalancha de lodo y piedras que atravesó su ciudad, y ante la inoperancia del gobierno local, planifican una jornada de limpieza de la parte más emblemática de su ciudad y proceden escoba en mano a la limpieza de calles y pistas; también lo percibimos cuando agricultores de un valle ante la escasez de agua y la falta de acción del ente público encargado de limpiar un canal de regadío colapsado, toman

sus herramientas y proceden a organizarse para ponerlo en operación con el objetivo de salvar sus cosechas; este es otro factor de resiliencia que puede desarrollarse para estar mejor preparados para situaciones de emergencia.

Considerar a la organización como un sistema de gestión en base a procesos facilita la incorporación de los principales instrumentos para potenciar la resiliencia, como sigue:

- Construcción de una cultura del reconocimiento de los logros, tolerancia al error y autonomía alineando la misión y los valores en la búsqueda de innovaciones en situaciones adversas.
- Gestión del talento humano que fomente la transparencia en base a la difusión de la información que ofrezca estabilidad con una delegación efectiva que fomente la confianza en las decisiones del día a día.
- Procesos flexibles diseñados para asimilar y adaptarse a los cambios del contexto sin afectar su continuidad, permitiendo la asimilación de las soluciones adoptadas por la organización mostrando equilibrio entre las actividades, operaciones y resultados.
- Aprendizaje continuo y rápido no solo a través de la formación continua del personal sino también en el acompañamiento pertinente promotor del aprendizaje colaborativo, no se excluye el apoyo psicológico cuando se requiera.
- Identificación de sistemas de gestión derivados de una maduración de la aplicación de los procesos que proporcionan un enfoque sistémico a la organización y configuran una red de información interconectada que permite intercambiar información de manera regular, teniendo su soporte en el sistema integrado de información gerencial y en el sistema de gestión de la calidad.
- Identificación de las redes sociales informales dentro de la estructura de la organización para ser potenciadas a través de actividades que permitan el fomento de la comunicación informal para generar lazos de amistad y confianza entre el personal.
- Las características y los instrumentos que favorecen la resiliencia dentro de la organización obligan al gerente a construir un perfil que lo favorezca siendo consciente de la necesidad de asumir roles, por lo que debe:

- Identificar y comprender las desilusiones, percepciones y preocupaciones de los trabajadores y asegurarse que las expresen y sean escuchados.
- Crear un ambiente que favorezca la comprensión de los cambios compartiendo la información y fomentando un entorno informado y de unión.
- Motivar intrínsecamente a los trabajadores mediante la participación en los cambios y en la toma de decisiones por ejercicio de su autonomía y compromiso con el proceso o proyecto.
- Asegurando que los colaboradores avancen hacia el resultado propuesto, motivando un perfil de resiliencia y fomentando un entorno de aprendizaje mediante el acompañamiento continuo en el trabajo.

2.19. Planificar en las nubes

Se habla mucho de la calidad que deben mostrar las organizaciones ya que se asume que da muchas ventajas y busca la confianza de las partes interesadas, para alcanzarla todos los procesos que forman parte de la organización deben aplicar el llamado Ciclo de Deming (planificar-ejecutar-verificar-mejorar) es decir, el alma de la calidad. De acuerdo a lo anterior, la calidad está articulada al concepto de planificar.

Planificar es establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización (ISO 9001-2008). La planificación, en términos generales, se distingue como planificación estratégica o de largo plazo y la planificación operativa o de corto plazo.

Cuando observamos una realidad de falta de previsión para enfrentar los fenómenos climáticos, tal como ha sucedido en el Perú durante el año 2017, se puede evidenciar que los gobernantes y funcionarios no tuvieron en cuenta numerosos informes sobre las consecuencias de la elevación de la temperatura del mar en los meses previos a la estación de verano, y en consecuencia, la planificación que realizaron no consideró el contexto ni los riesgos asociados a fenómenos climáticos conocidos desde hace más de 100 años y que ya han sido documentados por órganos oficiales, de la cooperación internacional e incluso universidades. No quiere decir que no se haya planificado, se planificó, pero sin tener en cuenta el contexto y los riesgos asociados, incluso podemos ir más allá: no tuvieron conciencia de lo que es en realidad planificar.

Un caso que nos podría explicar lo anterior ocurrió en una reunión reciente de los supuestamente más altos exponentes del conocimiento del país convocados para aprobar un plan estratégico de su organización corporativa. Expuesta la ponencia uno de sus miembros la observó porque no tenía nada que ver con los resultados ni los riesgos asociados invocando que se debería mejorar el proceso de formulación. Los autores del plan estratégico lo defendieron indicando que la observación era una mera teoría y lo que importaba era la práctica, así como tener aprobado un plan estratégico y publicarlo. La observación a la estrategia es que se basaba en los factores vinculados a cada una de las organizaciones miembros de la corporación y no a los resultados previstos de la misma como gremio. Al final el presidente invocó a los participantes que votaran a favor de la propuesta porque la necesitaban. Es decir, se abdicó al derecho de revisión de lo planteado por el formalismo de publicar un documento a cualquier precio.

Los comportamientos anteriores los observamos a diario, así tenemos la aprobación de presupuestos de millones de soles hasta miles de millones de soles para proyectos sin tener expedientes técnicos; esto, sin detenernos a examinar las faltas a la ética que muchos de estos muestran. Ni hablar de los expedientes deficientes, interesados solo en que los costos sean cada vez mayores y no en los resultados de los propios proyectos.

Se olvida que planificar es generar estrategias –cerebro de la organización- como un modelo de decisiones que determina y revela propósitos, objetivos y/o metas, se orienta a producir políticas de desarrollo y planes para lograr los resultados previstos y lo que aspira a ser la organización respecto a su propia cultura y lo que intenta aportar a las partes interesadas. Todo esto se deja atrás cuando tildamos planificar como una “teoría” es decir, como actividad que prescinde de sus posibles aplicaciones prácticas.

Planificar es un proceso organizacional inseparable en muchos sentidos de la estructura y la cultura, se distinguen dos aspectos interrelacionados dentro del contexto en que actúa la organización pero que se aíslan para el análisis; uno es la formulación y otro la implantación para lograr resultados. Cuando la corporación a la que hacemos referencia anteriormente le urgía aprobar su plan estratégico, ya se está en la última etapa del proceso de formulación: la aprobación por la máxima autoridad de la corporación. Pero ¿Cómo será susceptible de implantación para su ejecución y lograr resultados un documento que no cumple con los límites del concepto del proceso de planificación?

En el proceso de planificación, la formulación -decidir qué hacer- incluye la identificación de las oportunidades y los riesgos en su contexto, que incluye el medio ambiente conformado por la tecnología, la ecología, la economía, la sociedad y la política. Asimismo, se terminará la competencia de la organización para emprender con éxito las posibles soluciones. En el ejemplo de la corporación, si su finalidad es gremial, es decir, que representa los intereses de las entidades asociadas, no serían correctas las estrategias que responden a factores técnicos que identifican a cada una de ellas, lo lógico y práctico sería identificar las competencias en relación a los factores comunes a todas. Es decir, lo que tiene que ver con los valores y aspiraciones de todo el colectivo de sus miembros. En toda organización la manera como las oportunidades y riesgos se interrelacionan con los recursos y valores debe ser único y original, de allí que las estrategias que consideran los elementos de las partes como factores del todo podría llevar un camino diferente a la obtención de los resultados que se desean.

2.20. Estrategias efectivas basadas en la situación

Sabemos que la estrategia es lo que se propone hacer para alcanzar una meta o un objetivo. Las estrategias no necesariamente están documentadas ya que pueden ser enunciados públicos respecto a lo que se quiere hacer para enfrentar diferentes problemáticas.

Se pueden citar diversos ejemplos históricos de estrategias que funcionaron y otras que fracasaron, en todos los campos de la actividad pública o privada. Estos casos se describen como situaciones problemáticas y se da a conocer cómo los gerentes se encargaron de resolverlas. Un ejemplo de acción estratégica particularmente bien ejecutada y que permitió a un luchador enfrentar a un competidor más grande se menciona en la conocida historia bíblica de David contra Goliat. Hay muchos ejemplos de estrategias donde con limitados recursos las organizaciones han ejecutado acciones estratégicas bien estructuradas que ha llevado a sobrepasar a los competidores, incluso más grades y con mayores recursos disponibles. Otro caso histórico es el triunfo de Aníbal sobre las fuerzas romanas 216 años antes de Cristo; en inferioridad de condiciones aniquiló al enemigo aplicando una adecuada acción estratégica.

Una forma académica de diseñar la estrategia es estudiando casos y generalizar fórmulas que permitan enfrentar situaciones problemáticas; son métodos rutinarios de desarrollo y modificación de estrategias en base a análisis cualitativos que se

estudian en las escuelas de posgrado. Sin embargo, es evidente que ni David ni Aníbal utilizaron este método para identificar estrategias. Está comprobado que obtener la mayor cantidad de información antes de tomar una decisión estratégica, siempre es útil porque aporta mayor claridad acerca del problema; otra cosa es utilizar una fórmula para desarrollar una estrategia que tenga probabilidades de ser exitosa. En otras palabras, la fórmula haría las veces de toma de decisiones sustituyendo al gerente; lo que no sería algo coherente.

El método propuesto por Peter Drucker se basa en hacer preguntas vinculadas con el problema, a resolver sin tratar de presentar una alternativa de solución, sino que salga de la propia reflexión del interlocutor ya que las preguntas hacen reflexionar sobre la situación problemática. Es decir, se analiza la situación de la organización y luego se hacen preguntas que los llevan a pensar y analizarla mejor y crear la mejor estrategia de éxito a aplicar; es decir, no consiste en reaccionar mecánicamente a las condiciones del contexto sino en identificar formas creativas para alcanzar los resultados propuestos.

Antes de empezar el análisis había que determinar la situación de la organización en función de sus objetivos generales, conocer el propósito de la misma, quién es el cliente y cuáles son sus necesidades y expectativas; y qué califica como “exitoso” en el cumplimiento de esa necesidad a la luz de principios generales de estrategia derivados de la observación histórica.

Hay que precisar las variables que se mantendrán en el futuro y aquellas que tienden a cambiar, pueden ser factores en contra que se configuran como amenazas o por el contrario, puede ser un factor muy positivo como sus fortalezas o que conduzca a identificar oportunidades. Otras variables pueden ser aquellas en las que el gerente tenga mayor control como son el producto/servicio o la calidad, entre otras, que conforman sus fortalezas.

Por otro lado, están aquellas variables que implican riesgos en términos de amenazas sobre las que no se puede hacer nada, ya que están vinculadas con aspectos desconocidos que determinan un futuro incierto; estas no se pueden controlar, pero se tienen que enfrentar.

Estos factores pueden ser manejados mejor y se pueden minimizar si se precisa qué es lo que quiere hacer la organización, para después emprender las acciones al respecto, es decir, se crea el futuro. Esto nos dice que hay que planificar con tiempo

para después tomar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos. No se descarta que identificadas las amenazas principales se precisen las estrategias alternativas que correspondan. Eso es lo que hacen las organizaciones más importantes y exitosas.

Este método permite crear soluciones estratégicas creativas, sencillas y sin embargo, efectivas. La propuesta es tener habilidad para hacer preguntas que permitan ir a la causa raíz de la situación problemática, lo que podría hacer la organización para cumplir con sus objetivos considerando un marco de principios de estrategia básicas invariables, útiles incluso bajo fuerte presión y tiempo limitado; aplicables a muchas áreas diferentes del emprendimiento humano.

Cohen (2008) propone diez principios aplicables, con un adecuado análisis situacional, a cualquier situación estratégica que se resumen como sigue:

Comprometerse con un objetivo bien definido ya que no es posible llegar a un destino sin saber dónde queda este.

Tomar la iniciativa y conservarla hasta que se logre la meta: pensar y planificar son inútiles si no conducen a actuar, si no se actúa el competidor lo hará y nos desplazará.

Concentrar los mejores recursos donde generen impacto.

Si lo que se está haciendo no funciona, se debe cambiar la estrategia para hacer más efectivo lo efectivo (posicionamiento estratégico), incluso se podría hacer cirugía mayor dentro de la organización.

Aplicar la sorpresa para incrementar la satisfacción del cliente: dar al cliente más de lo que espera. Pero también para sorprender a desprevenidos adversarios.

Mantener simple la estrategia de modo de que sean fáciles de implementar.

Tener un “plan B” o “plan C” y así estar listo para implementarla, varias estrategias no se excluyen mutuamente; si una idea no funciona se ensaya otra alternativa sin abandonar el objetivo.

Moverse por los flancos en forma indirecta hacia el objetivo ya que todo emprendimiento humano despierta oposición, todas las posiciones defensivas son más fuertes y requieren mayores recursos para abordarlas y vencer.

Aplicar las estrategias en el lugar y momento oportuno, no es apropiado aplicar la estrategia “correcta” en el momento equivocado; tampoco aplicarla en la secuencia

que no corresponda: el resultado en ambos casos puede ser tan ineficaz como si la estrategia estuviera completamente errada.

No detenerse ni relajarse cuando se está alcanzando los resultados propuestos para no dar oportunidad a los competidores potenciales de alcanzarnos.

2.21. La satisfacción de las personas como visión

Satisfacer las necesidades de las personas sea que estén ubicadas como gerentes, colaboradores o como clientes, es algo que se afirma de manera más frecuente como propósito deseable y permanente de todas las organizaciones para que sean tecnológicamente factibles y económicamente viables.

Esto se justifica porque el desarrollo de una organización está directamente relacionado con la capacidad de incrementar el bienestar de las personas, como parte de la necesidad de autorrealización de los gerentes para servir a las personas; puesto que la fortaleza financiera y operativa de las organizaciones se relacionan estrechamente con tener colaboradores y clientes satisfechos que se sientan incluidos y la recomienden, generando un círculo virtuoso de desarrollo organizacional, por ello, la organización tiene que identificar a todas las partes interesadas manteniendo una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas.

En lo que sigue se tratará lo relacionado con el cliente externo donde un mal trato, una deficiente asesoría, largos tiempos de espera o una deficiente atención será causa de una mala relación con el cliente que traerá consecuencias imprevisibles; recordemos el caso de cierre de las operaciones de una cadena de pizzerías por falta de criterio, por parte de un gerente de tienda, para tratar el reclamo de un cliente por la presencia de un insecto en su pedido.

En muchos casos es el pago por el éxito repentino que nos hace olvidar que el trabajo en equipo es para mejorar con el aporte de los colaboradores, quienes deben ser competentes y parte del talento de la organización; entusiasmados por los detalles y la ejecución sin dejar pendientes por resolver, mostrando entrega y compromiso por la mejora en el día a día. Recordemos el caso de una institución bancaria que por dar importancia al crecimiento, descuidó al cliente convirtiéndose en la institución bancaria con más quejas ante el órgano de defensa del consumidor a pesar de ser la primera en el ramo.

Estar centrados en las personas es una cualidad importante que tiene su base en

un análisis profundo y permanente de las necesidades y expectativas de todas aquellas personas relacionadas con los resultados propuestos en relación a los productos y/o servicios ofrecidos, además se requiere de un trato amable y ordenado, así como ofrecer el producto a costos accesibles. En tal sentido, la innovación necesaria para el desarrollo de la organización debe orientarse principalmente a satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable.

Pensar en las personas implica aprender sobre los usuarios del producto o servicio ofreciendo soluciones a los problemas que afrontan, se pretende conocer al cliente para desarrollar empatía definiendo así el punto de vista del cliente a partir del cual se dan las soluciones; estas son ensayadas generando una realimentación positiva, posibilitando información de acuerdo a dicha interacción.

En tal sentido, se trata de generar innovaciones integrales gracias al conocimiento sobre los usuarios y con la participación de equipos multiprocesos que ofrecen diversos puntos de vista durante el diseño de soluciones centradas en las personas, con esto se hace realidad que las personas son el activo más importante de la organización tanto el cliente interno como el externo, generando mejores posibilidades de rentabilidad para la organización y la mejora de los procesos.

La satisfacción del cliente no solo debe estar en la órbita del sistema de gestión de calidad, por el contrario, debe estar en todo el ámbito de la organización de tal forma que no solo los que participan en los procesos ligados a la calidad sepan los requisitos relacionados con la misma, sino también el resto de la organización que los desconoce y tiene claro que es lo que pide el cliente y como es él; esto es un tema de importancia en la medida que una relación de confianza y compromiso entre organización y cliente se construye tomando conocimiento de la realidad e interesándose de la situación del día a día del cliente; lo que tiene que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores; de allí que la formulación de objetivos y estrategias de la organización tienen al cliente como especial referencia.

Hoy por hoy se trata de que las organizaciones tengan una visión que parta de las necesidades y expectativas del cliente para procurar satisfacerlas, lo que no podría hacerse sin estudiar lo que necesitan de verdad. Una metodología apropiada para construir este conocimiento es estableciendo sus características detalladas y organizándolas en función de diferentes criterios, la segmentación en tal sentido es un criterio básico con el propósito de estudiar su comportamiento para determinar cómo

se puede establecer una relación durable y rentable con ellos; ello creará elementos que permitan generar diferenciación para ser más competitivos ante la dificultad de que se realice en base al nivel tecnológico, en la medida que con el tiempo todas las organizaciones la alcanzan.

Generar una relación con el cliente significa que nos enfocamos en lo que el cliente realmente necesita, por ejemplo, en cuanto a atención y precio del producto o servicio. También la percepción es un componente en la visión enfocada a la satisfacción sin valorar que esta no puede ir por cuerdas diferentes de la necesidad que resuelve.

En relación al precio del producto o servicio, como elemento de la satisfacción, no hay que considerarlo como un elemento que funciona por sí mismo ya que puede llevar a pensar que es un engaño por la incesante rebaja de precios, se corre el riesgo de que el cliente lo pueda percibir como una marca sin valor.

2.22. Auditoría para una gestión sistémica

Auditoría es un conjunto de actividades interrelacionadas como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener datos que respaldan la existencia o veracidad de algo para evaluarlo de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen las políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia de comparación. La presente trata de la auditoría a partir de un enfoque sistémico de la gestión y su papel dentro de los procesos de mejora, la eliminación de despilfarros, la incorporación de buenas prácticas y el uso de las nuevas tecnologías en la organización.

Es evidente que la falta de control en los procesos genera desperdicios, reclamos, falta de eficiencia, eficacia y satisfacción llegando a generar problemas de reputación a la organización. La falta de acciones de planificación del control y de la prevención es común por la poca importancia que se le da al control y/o por la escasa dispersión dentro de la organización. No es raro que se profundice sobre lo que salió mal para evitar su repetición dejando de lado la prevención; se requiere que, en caso de salir algo mal, se deba arribar a la causa raíz para no quedarse en la superficie sino llegar a las causas que condujeron al sistema a generar tales sesgos.

Otro aspecto a considerar dentro de las auditorías es percibir las eminentemente

como un nivel de presión, con acciones de inspección mostrando sesgos y donde lo fundamental es establecer lo mal que actúa el auditado, calificando su conducta como si se tratara de una situación policial y no como una posibilidad de orientación para la superación de tales sesgos de ejecución, que permita mejorar el funcionamiento de los procesos y como corolario, el de la organización. Este estilo de trabajo se aprecia por lo general en organizaciones de corte tradicional, donde las actividades no se organizan como un sistema de gestión, dando como consecuencia que tampoco el control configura un sistema de gestión formando parte del sistema de gestión de la organización.

El propósito del sistema de gestión del control es salvaguardar no solo el buen funcionamiento de la organización sino el logro de los resultados propuestos en todos los procesos y su mejora. Los gerentes que consideran a la organización como una agrupación de sistemas interconectados son los que comprenden realmente el funcionamiento de la organización.

La falta de control por deficiencia de los controles internos o de su actuación sistémica es factor de sobrevivencia de la organización ya que la falta de aplicación de buenos controles puede dar lugar a malos manejos y graves errores en materia de gestión, ello se aplica a los activos físicos, derechos y obligaciones y aspectos contables y financieros como es en la auditoría tradicional; también para la satisfacción del cliente interno y externo, el capital intelectual, la calidad de los bienes y servicios ofertados por la organización así como los intangibles como la marca y la reputación. En este sentido la visión de la auditoría dirigida hacia la mejora hará uso de instrumentos y herramientas a efecto de lograr la mejora en la organización como un todo.

La auditoría tradicional se ha concentrado en el campo administrativo, contable y financiero pero se hace necesaria en otras áreas debido al crecimiento de la organización, tanto en extensión geográfica, volumen o complejidad, como apoyo a la alta dirección en el control directo de las operaciones; soporte sin el cual la gerencia realmente actuaría a ciegas por su incapacidad de mantener contacto permanente con la gerencia intermedia, la gerencia de línea e incluso con el personal de la organización. De allí la importancia que cobra la auditoría interna con una visión sistémica, así como una actuación autónoma.

El propósito de la auditoría es ayudar a la alta dirección proporcionando análisis, evaluaciones, recomendaciones y opiniones sobre los diversos aspectos de

la organización en los aspectos económicos y de supervisión que realicen los gerentes para el buen funcionamiento del control en la organización de acuerdo a las políticas, requisitos del cliente y los legales y reglamentarios, las buenas prácticas determinadas por la organización así como la seguridad, calidad y mejora de los bienes y servicios ofertados.

La buena actuación de la auditoría requiere planes estratégicos y operativos, organización de la autoridad y la responsabilidad así como descripción de los procesos, registros contables e instructivos de trabajo; al igual que personal debidamente capacitado en los procesos de la organización.

La visión de la auditoría, como proceso de gestión con enfoque sistémico, implica la vigencia en la organización de un sistema integrado de información por lo que las auditorías deberán contar con el apoyo de un módulo de auditoría que facilite las actividades de evaluación. Desde esta óptica no solo comprenden los controles tradicionales sino el cumplimiento de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios incluyendo las políticas, directrices y el conocimiento generalmente aceptado en la gestión por procesos; incluidos los que se relacionan con la oferta de bienes o servicios, la verificación de la existencia de indicadores y la forma cómo se llevan correctamente los mismos. Por otro lado, el enfoque será de orientación o guía para la mejora contribuyendo a la eliminación de desperdicios o despilfarros.

Se recomienda el trabajo en equipo como una forma de mejorar los procedimientos de revisión a fin de mejorar la calidad de los hallazgos e informes, sin embargo, el mejor uso de las capacidades y experiencias dependerá de la complejidad de los casos a tratar, asimismo, del uso de las herramientas de gestión aplicadas a la calidad.

No podríamos dejar de lado en el presente análisis, en primer lugar, a la alta dirección que debe creer en el control y en las actividades de auditoría como soporte de su gestión; mal podríamos pensar en un enfoque sistémico si el liderazgo de la organización deja de lado el control o lo asume solo como algo formalmente necesario sin identificarse con su rol de vigilancia en cuanto la verificación del alcance de los resultados y de la estrategia para lograrlos.

En segundo lugar, está el rol que le compete al auditado de cuya actitud dependerá la calidad de la auditoría como algo constructivo para la organización en cuanto a la mejora de los procesos y de los resultados que de este se espera. Vencer la barrera

natural a la revisión por parte del auditado es fundamental, de otra manera solo se cumplirá la mejora por mera fórmula y no como parte fundamental de la organización para que se obtengan resultados en términos de eficacia, eficiencia, satisfacción, reputación, ética y control.

Auditor y auditados competentes, con un amplio compromiso sustentado en el conocimiento de sus procesos con apoyo digital, es lo que se requiere para que la auditoría se convierta en la herramienta fundamental para el control y el aseguramiento de que toda la organización va en el camino correcto y hacia el éxito.

2.23. Gestión del tiempo

La gestión del tiempo es una habilidad que los gerentes tienen que desarrollar sobre todo teniendo en consideración el mundo cambiante en que vivimos, no solo como parte del cargo que se desempeña, sino también para administrar el tiempo de los colaboradores; la falta de tiempo es una de las justificaciones más utilizadas para postergar el cumplimiento de los plazos o asumir mayores responsabilidades por parte de colaboradores, que por supuesto no forman parte del talento de la organización. El tiempo es una variable que quisiéramos dominar, de allí la importancia de aumentar la capacidad de mejora de la gestión del tiempo.

El uso del tiempo por los gerentes dependerá de la naturaleza de su trabajo, que al final es la causa raíz de la forma como distribuyen mejor su tiempo y de los problemas que involucra. Es así, que los gerentes tienen un trabajo con un ritmo muy exigente, con actividades breves, variadas y discontinuas, con una orientación decididamente dirigida a la acción.

Al mismo tiempo, además de las excepciones que se les presentan en cualquier momento, desempeña cierto número de actividades regulares como reuniones, negociaciones y el procesamiento de información para articular los diversos aspectos de la organización con el contexto. Sus comunicaciones son cortas usando correo electrónico, *WhatsApp* y el celular independientemente del lugar en donde se encuentre. Todo ello programado en sus propias mentes, por lo que sus decisiones por lo general son intuitivas, asediados constantemente por presiones del trabajo; por lo general trabaja en exceso por la gran cantidad de tareas fragmentadas y superficiales

que realiza. El propósito de la gestión del tiempo es asegurarse que se completen las tareas más importantes en la jornada de trabajo.

De lo anterior, se puede establecer en términos generales que los gerentes tienen actividades estructuradas y no estructuradas. Las actividades estructuradas serían aquellas permanentes y que se dan día a día, tales como: atender comunicaciones escritas, desarrollar informes, tener reuniones programadas, asistir a ceremonias protocolares y todo aquello susceptible de ser agendado. Las actividades no estructuradas son las que se presentan durante el día tales como: atender a diferentes personas que lo solicitan, recibir llamadas telefónicas, contestar comunicaciones escritas y otros de carácter aleatorio.

En tal sentido, las actividades estructuradas son las que marcarán la pauta y determinarán los hábitos de los gerentes. Generar buenos hábitos implica orientarse hacia un orden que sea repetitivo, lo que facilitaría que los eventos no estructurados se inserten ordenadamente dentro de aquellos que se van dando a través del día. De no existir orden, las actividades estructuradas brillarán por su ausencia y todas las tareas serán aleatorias, con lo cual se genera el desorden en el actuar del gerente y esto repercutirá en las relaciones con sus colaboradores y el efecto será que le falte tiempo para todo. Los hábitos de orden en el trabajo llevarán a tener un orden en el uso del tiempo con consecuencias positivas en los colaboradores para la eficiencia y eficacia en la organización. Dentro de tal orden las excepciones se administran de forma tal que los eventos salgan a tiempo.

De acuerdo al marco de trabajo mencionado anteriormente el uso efectivo del tiempo pasa por categorizar las actividades, agendar lo prioritario y enfocar el uso diario del tiempo.

La mejora de la productividad en el uso del tiempo corresponde a ejecutar muchas tareas en poco tiempo lo cual es deseable, pero se logra con esfuerzo en generar hábitos de uso del tiempo productivo. Se parte de tener una idea clara de lo que la organización espera de nosotros analizando las tareas que debemos llevar a cabo para alcanzar los objetivos deslindando cuáles son de nuestra competencia y cuáles corresponde a otras personas, de tal forma de delimitar el campo de nuestra competencia.

Luego, se debe determinar el tiempo que asignamos a cada actividad que nos

corresponde ejecutar para medir el tiempo que invertiremos en cada tarea o actividad, de esta manera no excederemos la jornada de trabajo; en algunos casos nos llevará a fraccionar en determinado número de días las actividades a realizar hasta alcanzar la meta propuesta. Al mismo tiempo estaremos al pendiente de identificar aquellos hábitos que disminuyen nuestra efectividad, como, por ejemplo, insistir en hacer consultas por no asumir la responsabilidad en la toma de decisiones intermedias que generan atrasos en el resultado final.

Ahorraremos tiempo si agrupamos tareas por afinidad y franja horaria, por ejemplo al inicio de las jornadas en la mañana, tarde o noche, atender el despacho que llega permanentemente a la bandeja del trámite documentario, a continuación atender los correos electrónicos o *WhatsApp*, alternando con la atención de reuniones establecidas y otras no programadas, para continuar con el desarrollo de informes y así hasta completar la jornada y día tras día asignando un orden por diferentes tipos de actividades. En la medida de lo posible asignar un tiempo a cada tarea hasta generar un tiempo establecido.

Es necesario que cada cierto tiempo se asigne para descansar, tomar un tiempo en pie o caminar. Iniciar un nuevo tramo revisando lo que nos faltó resolver en el tramo anterior y así continuar con tareas estructuradas y no estructuradas; el resultado será que al final del día se ha cumplido con todos los pendientes, dejando lo que se ha fraccionado como parte del programa de trabajo del día siguiente. En forma permanente analizar qué se ha podido delegar y qué no, por no corresponder a nuestro puesto de trabajo nos está causando atraso; dejar este tipo de actividades nos llevará a agilizar la carga y llegar al final de la jornada en forma aligerada.

Una forma efectiva de manejar los tiempos es estar atento a los imprevistos tratando de derivarlos donde corresponden. Todo este sistema funcionará de manera rutinaria si lo adoptamos como hábitos de trabajo durante todos los días.

El ahorro del tiempo se dará dejando la redacción de documentos para lo imprescindible y la lectura a través del uso de la lectura rápida, mantener el orden de los documentos en el caso de que sean físicos y mejorar ello con el uso digital, que nos evita el desorden y el archivamiento.

En resumen, la gestión del tiempo mejorará progresivamente en la medida que mejora la disciplina personal y los hábitos de orden en la ejecución de las actividades.

2.24. Alcanzar objetivos al mismo tiempo

Se dice que unos de los grandes problemas del gerente es encarar objetivos contradictorios, no solo aquellos formales o documentados sino también los que se filtran sutilmente a través de los mensajes del día a día.

El objetivo del presente es plasmar una forma de cómo alcanzar varios objetivos al mismo tiempo; por ejemplo cómo fortalecer cada parte individual de la organización y al mismo tiempo aumentar los beneficios de pertenecer a un todo mayor, no cómo hacerlo uno a expensas de lo otro.

Muchos gerentes enfrentan permanentemente el problema de cómo avanzar al unísono hacia propósitos aparentemente contradictorios, estos problemas son tan difíciles de eludir como aquellos vinculados a la naturaleza humana. Sucede porque se hacen frecuentemente progresos alcanzando un propósito, pero se falla en el otro. Por ejemplo se da autonomía a los colaboradores y se pierde de vista la coordinación de las partes, se construye para el mañana y se pierde de vista los beneficios del hoy.

Alcanzar los diferentes beneficios al mismo tiempo es difícil pero posible de encarar, porque algunas de estas fuerzas contradictorias son el producto involuntario de inadecuadas prácticas gerenciales lo que hace que la solución de tales problemas esté dentro de las posibilidades del control gerencial. Físicamente se demuestra como el caso de un cuarto cerrado totalmente y en plena oscuridad, si abrimos una ventana hay luz pero hace frío porque ingresa el aire de afuera, el problema es cómo tener luz y no haga frío al mismo tiempo; la práctica adecuada sería poner un vidrio para cubrir la ventana, con esa solución se tiene claridad y abrigo al mismo tiempo. Aplicado a la organización, un mejor desempeño del gerente dependerá cómo identifiquen y apliquen este tercer elemento.

Es así que la posibilidad de alcanzar dos objetivos contradictorios dependería de la intervención de un elemento adicional. Este actuaría como complemento antes que sustituto de los objetivos contrapuestos, si este vínculo es fuerte entonces sería posible un buen desempeño reforzando mutuamente ambos objetivos. Por ejemplo, en el caso de la rentabilidad vs el crecimiento, la actuación individual alternativa de un tercer elemento, la satisfacción del cliente, ambos actúan positivamente. La satisfacción es la recompensa que el cliente recibe al experimentar o elegir y usar un determinado bien o servicio. Si la gerencia toma aisladamente la rentabilidad y el crecimiento; la rentabilidad y el crecimiento se oponen entre sí; lo contrario sucede cuando el cliente recibe más valor, por estar presente entre ambos objetivos, la satisfacción del cliente.

En otro caso, un encargado de asignar gastos a un personal porque trabaja fuera del lugar de origen detecta que dos ejecutivos perciben montos diferentes a pesar de que uno de ellos ostenta un cargo superior, dichos montos de gastos han sido asignados de esta manera desde hace varios meses sin problemas por los usuarios ya que así fueron negociados originalmente. Ignorando esto el funcionario al recibir la orden para ejecutar el pago del que recibía mayor monto detuvo el proceso ya aprobado por el superior a fin de resolver dicho problema aparente; actuó en función de que haya equidad para ambos funcionarios, pero detuvo el procedimiento incumpliendo el objetivo de atender a tiempo el pago que a su vez afectaba el bienestar del trabajador. ¿Acaso no es una mala práctica no cumplir a tiempo con las necesidades de los trabajadores? Si la funcionaria hubiera pensado en la satisfacción del usuario esto no hubiera sucedido, y la solución del problema se daría a otro nivel.

De allí que detectar objetivos contradictorios no responde a inclinarse por alguno de ellos sino que requiere una reflexión profunda para determinar una tercera variable que sea un vínculo común y determine cómo varían positivamente en forma conjunta. Con frecuencia tales vínculos permanecen en puntos ciegos de la organización, medirlos es difícil ya que no son evidentes; por lo general son oscurecidos por prácticas gerenciales perfectamente sensatas pero que ceden para cumplir con un objetivo a costas de otro. En este sentido son identificadas como buenas prácticas, decisiones que permiten convertir objetivos opuestos en objetivos mutuamente compatibles; no se requiere aplicar nuevas herramientas sino lidiar con una combinación de formas conocidas de actuar en el día a día.

Se cree que el éxito está determinado por el entorno y sobre este los gerentes formulan objetivos de desempeño, por ejemplo, aceptan pérdidas en el corto plazo pensando en ganancias en el largo plazo. Lo anterior lleva a considerar que el éxito es algo que no se puede controlar. Es verdad que el contexto afecta el desarrollo de la organización en cuanto a su habilidad para alcanzar muchos objetivos al mismo tiempo pero también es cierto que hay organizaciones exitosas a pesar de actuar en contextos difíciles de manejar; esto es lo que lleva a pensar que escapar al impacto negativo de perseguir objetivos contrapuestos está dentro de las posibilidades del control gerencial.

Hablamos de un vínculo común entre dos objetivos aparentemente opuestos que permitirá alcanzar los dos objetivos, sin esto no será posible, es un ingrediente necesario para que los dos objetivos se comporten como complementos más que como alternos: un buen desempeño de uno conducirá a un mal desempeño en el otro. Al

no existir ese vínculo cada objetivo se vuelve alternativo, un buen desempeño de uno llevará a un mal desempeño del otro. Al hacer participar un vínculo fuerte, es posible obtener un buen desempeño de ambos reforzando conjuntamente ambos objetivos. Así el precio y la calidad, cada uno por su lado, resulta que la calidad responde a un aumento del costo de los productos o servicios.

En la actualidad las empresas low cost tienen auge porque incorporan un tercer elemento: la satisfacción del cliente ya que este espera la calidad de un buen producto o servicio a un costo accesible, es así que un reto para el gerente es juzgar qué situación es la que merece atención prioritaria y cuándo hay que hacerlo, lo cual no es obvio a primera vista.

Lidiar con objetivos contrapuestos puede ser fácil como ejercicio de gabinete pero no lo es en la práctica. Es por ello que se requiere actuar sobre lo que hace que la organización sea exitosa, fortalecer el vínculo común dentro de cada objetivo e identificar un objetivo que lidere el proceso.

Referencias

Dodd, D. y Favaro, K. (2008). *Las tres tensiones*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

2.25. Estrategia

La estrategia se refiere a la visión y los objetivos, es decir, lo que queremos de la organización, relaciona lo que se quiere lograr y cómo se debe hacer; no como una actividad estática sino como una constante, desde la formulación de la estrategia y su implementación como dos acciones que se entrelazan de manera continua.

Sin importar su naturaleza todas las organizaciones necesitan una estrategia porque siempre es necesario pensar en lo que queremos lograr y cómo lo haremos, sobre todo en un contexto cada vez más cambiante y complejo. Debido a su sencillez que la hace fácil de entender, comunicar y adoptar, la estrategia cumple el rol de unir los elementos organizacionales porque cuando las personas pueden relacionar lo que hacen con un contexto más amplio sienten que son parte significativa de la organización.

La estrategia se encuentra asociada con el largo plazo, más como camino que como meta última, por lo que se va enriqueciendo permanentemente mediante continuos procesos de *feedback*, vinculándolo a lo que debería ser la organización

y lograrlo, a través de decisiones estratégicas vinculadas a las actividades del día a día como un proceso inagotable de ensayo error en el que es preciso reflexionar continuamente como una forma de innovar y responder a los desafíos del contexto.

La estrategia incluye la ventaja competitiva respecto a las organizaciones de su entorno, posicionamiento en relación al ajuste de los productos o servicios a las necesidades de los clientes, utilización de sus propios recursos y competencia para potenciarlas; por último potenciar las actitudes y valores que conforman la cultura de la organización al servicio de la implantación estratégica.

De acuerdo a lo expuesto, la estrategia se convierte en la materia gris de la organización que ordena permanentemente su actuar respondiendo a lo que queremos lograr y cómo debemos hacerlo.

De la misma manera, la estrategia proporciona la orientación a largo plazo de la organización, proporcionado el alcance y orientación, potenciando sus recursos y competencias y ubicándose de acuerdo a las expectativas de sus clientes alrededor de valores y expectativas de las partes interesadas.

Se distinguen diferentes niveles de estrategia: A nivel institucional o corporativo, vinculado a la organización misma en cuanto a su alcance e incremento de valor a sus diferentes partes. El segundo nivel se refiere a la estrategia en las unidades en que se divide la organización más propiamente en el campo respecto a sus fines es decir como negocio. El tercer nivel se refiere a las estrategias operativas que responden a cómo las partes de la organización apoyan los dos niveles mencionados: el corporativo y el de negocios en términos de recursos procesos y personas.

La estrategia funciona a través de personas y corresponde a la función de dirección estratégica, para diferenciarlo de la dirección operativa, de allí que muchas veces se dice que los roles de la alta dirección son estratégicos porque tiene mayor alcance que el área operativa y “se refieren a la complejidad generada por situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones para la organización en su conjunto, en lugar de específicas de una determinada operación” (Encuentro Internacional de Investigadores en Administración, 2016); diferenciada del manejo de recursos que se controlan sobre la base de la cotidianidad.

Lo afirmado anteriormente requiere competencias diferenciadas en los directivos, sobre todo con la capacidad de tener y saber compartir una visión que conciba lo global y no solo las partes de la situación problemática a la que se enfrenta

como organización; algo así como estar preparado para ver el bosque en su conjunto y no solamente cada árbol. Es evidente que las decisiones en un marco estratégico son difíciles por lo que se requiere que el directivo que las enfrente esté familiarizado con la visión holística de la organización desde el propósito, la estrategia, la cultura, la estructura y el talento.

Los principales elementos interrelacionados de la dirección estratégica que son necesarios considerar y medir para alcanzar una mayor capacidad orientadora son:

a) La conciencia y reflexión sobre el contexto para definir la posición estratégica de la organización dado que la organización está inmersa en un entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y regulatorio; además de competidores, proveedores y clientes internos y externos; todo ello complejo y cambiante que genera impactos que pueden ser calificados como oportunidades, otros constituirán amenazas para la organización, algunas significarán ambas. Esto requiere reflexión sobre dicho entorno y las opciones de respuesta adecuadas.

b) Involucramiento de un amplio grupo de ejecutivos en desarrollo de ensayos e ideas para la estrategia a partir de la observación continua de los signos internos y externos, interpretar su importancia y posible impacto y toma de decisiones para intervenir en forma adecuada hacia el camino correcto. Esta toma de conciencia permite a los altos ejecutivos ayudar a las personas de la organización a involucrarse en la comprensión de la realidad en constante evolución, pensar en el futuro y anticipar la aparición de oportunidades.

c) Capacidad estratégica de la organización en términos de fortalezas y debilidades en relación a recursos y competencias.

Referencias

- Eichholz JC 2015. *Capacidad adaptativa*. Colombia: U-Lid Editorial.
- Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2016. (2016). Universidad del Magdalena. Colombia. Recuperado de: <http://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2016/MemoriasEncuentroInvestigacion2016.pdf>
- Gerry, J., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Education S.A.

2.26. Desmarcándose de la competencia

La organización para poder sobrevivir tiene que ser competitiva no solo a nivel nacional sino internacional; debe sobrevivir en una carrera con las organizaciones de su sector. Sin embargo, no basta desarrollar estrategias para sobrevivir ya que a la larga retornará a su estado natural, por ello hay que planificar para el éxito.

La competencia natural es importante como una línea de base para mantenerse en el sector y no desaparecer, significa alcanzar estándares mínimos de calidad, eficacia, eficiencia, logro, reputación, control de costos, creatividad, análisis de la información, competencia y resolución de problemas. Incorpora incluso las nuevas tendencias como: reingeniería, talento humano, medio ambiente y responsabilidad social. Pero todo ello no es suficiente, apenas es lo que se requiere para permanecer en el sector.

Todo lo que se haga para permanecer en el mercado lo hará dentro de la competencia natural conformada por un abanico de competidores estabilizados a lo largo del tiempo; todos corren en la misma pista, sin embargo, la competencia para el éxito está más allá y, sobre esta pista se construye adaptando valores que hagan que la organización se distinga en el mercado.

La organización deja de competir la misma carrera frente a sus pares para correr su propia competencia sobre la base de esa pista acondicionada de variables básicas para trabajar en una basada en valores diferenciados, nacida de un cambio de conceptos, una manera menos costosa de obtener un valor agregado de los recursos existentes. Por ejemplo, el concepto de pedagogía tradicional a pedagogía con metodologías activas con uso intensivo de nuevas tecnologías. No hay valor si no existen personas involucradas porque se le brindan beneficios o se les dará alguna posibilidad de obtenerlos.

Teóricamente implica pasar del análisis de la información y toma de decisiones tradicionales, como componentes de la competencia tradicional, al uso adicional del pensamiento conceptual para incentivar el desarrollo de una metodología sistemática de creatividad para la creación y formación de valores a partir del cual se construye una pista propia de "competición sin competidores"; pone el acento en el pensamiento creativo y conceptual con la modificación o mejoramiento de los conceptos existentes, o el revivir los tradicionales, así como otras maneras de formar nuevos conceptos que se constituyen en hábitos y aprendizaje como base de esa pista ideal de valores que la llevará al éxito.

Algunos de los valores son intencionales, pero surgen otros, y de ahí se hace necesario identificar rápidamente cuáles son no intencionales ya que surgieron espontáneamente. Así observamos que por su naturaleza los valores pueden ser: Valores múltiples como un crucero que ofrece muchas ofertas que causan expectativas en los usuarios; Valores enfocados, como la oferta de un solo producto que sobrepasa la expectativa de los usuarios, por ejemplo tenemos el caso del tradicional Jeep de la Segunda Guerra Mundial o el Volkswagen alemán; valores secundarios adicionales a un producto principal, que hacen que la operación sea exitosa y que responde a la pregunta ¿Diseñar un valor sobresaliente o crear tantos valores paralelos como sea posible? Se sabe que muchos valores débiles nunca agregan demasiado.

La estrategia de implementar un valor fuerte y agregar paulatinamente otros valores podría ser la mejor, de tal forma que no debiliten al valor principal como cuando un Club en Piura-Perú, que tiene como valor fuerte las piscinas y va agregando servicios complementarios de gimnasios, sauna, restaurantes, canchas deportivas y otros; como se puede observar en todos estos tipos de valores es necesario llegar a conocer los materiales, los métodos y los clientes.

Otro enfoque relacionado con los valores es que se consideran como marcos de trabajo para aplicarlos después a situaciones particulares como valor de la comodidad, así tenemos el concepto de la banca electrónica; valor de la calidad de vida, como la preocupación por la salud, medio ambiente, la familia y los hábitos de trabajo; valor de vanidad, como usar un Rolex como reloj-joya, el valor de la autoimagen, como poderosos conductores; otros como el valor de la distracción, el valor del entretenimiento y el valor del uso del tiempo libre.

Finalmente, se presenta una clasificación tentativa de valores aplicables que ayudan a crear monopolios de valor para distinguir a las organizaciones: a) valor percibido por el cliente, más allá de lo que realmente representan, como la educación que representa un nuevo mundo de expectativas para las personas independientes de su nivel económico que “deja de comer por educarse”; no es la educación en sí misma sino lo que se percibe como logro a través de esta; b) valor real, que no existe a menos que exista el valor percibido; d) valor de entrada al dar un valor adicional al valor real; e) valor del contexto, f) valor de sinergia, g) valor de seguridad, h) valor de atracción, g) valor de moda, h) valor de funcionamiento, i) valor de comodidad, j) y muchos más que dan beneficio a los usuarios.

Las organizaciones para pasar de un estado de competencia natural que W. Chan

Kim y Renée Mauborgne denominan océano Rojo, a un tipo de competencia auto referido, llamado océano azul, tienen que documentar perfectamente su situación actual a través de una comprensión profunda de sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que le permita considerarse con un nivel de competitividad estándar en el sector en que se ubican como un pre requisito para construir su nueva pista de competencia en base a valores. A partir de allí, se deben elaborar los conceptos que derivan en valores; tanto los subyacentes en su propuesta empresarial como aquellos con los que a su vez deben llegar al nivel de competencia auto referido. La aplicación de tales conceptos es vital: “conceptos de valor y de organización para entregar valor”; “Un concepto es un modo de hacer algo logrando un propósito y ofreciendo unos valores” o beneficios para el cliente.

Los buenos conceptos originados en la Alta Dirección provocan cambios y se desarrollan desde allí organizando la información y la acción, aun no siendo consciente de su vigencia, incluso cuando son obsoletos, de allí que son los conceptos y no la tecnología los que conducen a mejores resultados, por ello es que deben estar en contacto con todas las áreas de la organización.

Los conceptos serán extraídos, aislados y definidos sean estos pasados, los que están en curso o los que están surgiendo. En este sentido, se tendrán conceptos tradicionales como aquel donde los bancos captan ahorros para canalizar préstamos.

Otros son los conceptos existentes dentro de la organización, o conceptos históricos posibles de ser utilizados; conceptos obsoletos que están vigentes en la organización, los que han comenzado a surgir en el sector; conceptos de los competidores, que debemos evaluar si vale la pena adoptarlos; los conceptos de los competidores indirectos, es decir, aquellos competidores que están fuera del sector. Después de esta fase de catalogación de conceptos que se traducirán en “concepto de valor y de organización para entregar valor” se ingresa a la etapa de generar nuevos conceptos. Es así que hay que destacar las áreas que requieren nuevos conceptos en base a problemas, cuellos de botella, desventaja competitiva o costos elevados y otros desde las áreas de ejecución.

Se pueden seguir explorando conceptos de los cambios y desarrollos que se dan en el mundo o cambios originados internamente incluso los que no se constituyen en problemas, de allí se seguirá con el diseño de nuevas propuestas. Todo esto va a generar entrenamiento en aptitudes y hábitos de la formulación de conceptos. Después de las dos etapas indicadas sigue la de desarrollo de los conceptos, a fin de

generar un marco de trabajo para que algún concepto priorizado pase a ser probado en base a lo diseñado, teniendo en cuenta que el diseño de la prueba incluirá el lugar, las personas y el método de medición.

Referencias

Debono, E. (2010). *Más allá de la competencia, La creación de nuevos valores y objetivo de la empresa*. España: Paidós.

Chan, W., y Mauborgne, R. (1990). Estrategia del Océano rojo, océano azul. Blog.saqe.es.

2.27. TI: peligro u oportunidad para las organizaciones

La aplicación de las TIC en las organizaciones supone la desintegración de una cadena de valor física, que arrastra la modificación de la estructura de la organización, lo cual es un peligro para mantener la unidad de la misma por la alteración de los niveles de coordinación, aunque también representa un conjunto de oportunidades.

Existen diferentes niveles de estructuración de las TI dentro de una organización, lo anterior supone que se está trabajando con sistemas integrados de información y de un uso intensivo de redes de información superando ampliamente el uso de softwares aislados, integrados en módulos independientes, o estos mismos parcialmente integrados; supone el uso de una arquitectura integrada y empleo de un cuadro de mando integral. Cada organización cambiará de acuerdo a su propia dinámica, y dichos cambios ocurrirán a distinta velocidad y con una intensidad variable de allí que las mejoras serán continuas.

Las consecuencias para todas las organizaciones no se podrían pronosticar, pero sí deducir algunas consecuencias estratégicas fundamentales de la cambiante aplicación de la TI.

En tal sentido, las organizaciones de un sector determinado de la economía al diferenciarse entre sí por la incorporación intensiva de las TI generan sus propias fuentes de ventajas competitivas, la cuales se explotan para su propio provecho. Así por ejemplo la venta de automóviles por las grandes concesionarias, salen de la exposición de sus productos en salas de exhibición y los colocan en las redes ampliando su mercado que se hace extensivo a un mercado de autos usados; se nota que cada paso de la cadena de valor tiene distintas economías de escala y se

diversifica por incorporación de la innovación, como es llevar los autos al domicilio de los compradores potenciales y otros, de tal forma que se puedan generar distintos negocios que evolucionan de maneras distintas.

En un mercado interconectado por las TI, generando mayor número de personas interconectadas, se crea una economía de escalas tal como se observa en los cursos Mooc (cursos gratis online y masivos sobre plataformas universitarias), ofertados por las universidades más importantes del mundo a un mercado ilimitado de personas que saben que la educación es la base de la competencia.

Las cadenas de valor, al reconfigurarse por el compromiso de utilizar mayor información, generan la posibilidad de crear otras oportunidades de negocios como las ventas vía web de los grandes supermercados o la venta de libros en el modelo de amazon.com. Además, se observa cómo las cadenas de establecimientos de diverso tipo están lanzando sus propios negocios en la web creando sistemas de distribución con costos mínimos que ayudan directamente a los servicios de los clientes.

La desestructuración de las organizaciones puede generar actividades diferentes cambiando el valor que sirve de base a su identidad de marca, de allí que generan muchas oportunidades de crear marca. La marca refleja el valor de la organización, al desestructurarse pone en marcha otras estrategias, tal es el caso del cambio en el mensaje de un banco que centra sus diferentes estrategias identificadoras distintas a las tradicionales.

El control de la información por uso intensivo de las TI se dispersa porque se reduce la capacidad de monopolio del control de la información. Muchos mercados como la venta al por menor, las noticias y otros sectores se hicieron fuertes porque hacían que los usuarios utilizaran canales fijos de información, al romperse esta estructura estos canales se hacen innecesarios y la comparación de diferentes ofertas facilitan las ofertas encadenadas.

La conectividad de banda ancha significa ilimitadas posibilidades de elegir, sin embargo esta infinidad también genera problemas por abordar, que a su vez son posibilidades de negocio, tal es el caso de cadenas que se especializan y presentan al consumidor un producto seleccionado tal como Netflix y similares.

La existencia de regulaciones comunes para el intercambio y el procesamiento de la información, así como el aumento de personas con acceso a las redes, bajará los costos generando un aumento exponencial de los usuarios.

Finalmente, las organizaciones que no se encaminen a un uso intensivo de la TI pueden convertirse fácilmente en víctimas de su tradicional estructura material y de su propia cultura. Los productos o servicios que inicialmente sustentaron la base competitiva de las mismas y que han servido de barreras que impedían la entrada de nuevos competidores se convertirán en su propio lastre.

Las empresas más vulnerables serán aquellas que proporcionan información por medios tradicionales, a pesar que fácilmente pueden utilizar la TI como fuente de información más eficaz y económica. Por ejemplo las que dependen de campañas de promoción y el caso de los periódicos. Es posible que para los gerentes de este tipo de organizaciones les sea difícil adaptarse a dicho cambio, ya que no es fácil cambiar una posición que forma la propia identidad de la organización; sobre todo cuando existen clientes que siguen prefiriendo el modelo tradicional y todos los beneficios que arrastra.

Como conclusión a todo este tema se puede decir que los gerentes tienen que desestructurar sus propias organizaciones porque si ellos no lo hacen, otros lo harán por ellos.

Referencias

Evans, P. y Wurster T. (1997). *La estrategia y la nueva economía de la información*. En: Stern, C. y Stalk, G. (2002). *Ideas sobre estrategias*. España: Ediciones Deusto.

2.28. El factor tiempo en las organizaciones

La gestión del tiempo es un factor estratégico importante en la gestión de las organizaciones. El factor tiempo ha tomado relevancia ya que históricamente las innovaciones que dan lugar a la diferenciación no tardan en ser conocidas por todos, y dejan de ser algo que pueda ser explotado ventajosamente dado que incluso los secretos militares no pueden ser guardados indefinidamente, esto obliga a mirar otros factores como el adecuado uso del tiempo como velocidad de respuesta, además del costo y la calidad.

Una organización que se centra en la rapidez de oferta de servicios y productos dejando atrás a sus lentos competidores. Es así, que las organizaciones pueden utilizar

el tiempo como arma secreta para superar a la competencia, sirven para dar impulso a otras diferencias innovativas que implementen como estrategias para mejorar su capacidad competitiva.

La idea es dar al cliente el máximo valor con el mínimo costo y en el mínimo de tiempo, es decir, utilizar la ventaja de una mayor capacidad de respuesta. Las organizaciones que priorizan dicha estrategia, llevan la gestión y compiten de manera diferente asumiendo el tiempo como filosofía o razón de ser; un elemento estratégico y determinante para la gestión. Se incorpora al espíritu de toda acción con rapidez de respuesta hacia los clientes internos y externos haciéndolos más dependientes de ella, enfocándose hacia los segmentos de clientes más atractivos y creciendo con mayor rapidez y con mayores beneficios que los competidores. Se trata de centrarse en la flexibilidad y la rapidez de respuesta para crecer a mayor velocidad y obtener mayores beneficios que sus competidores.

Para convertirse en una organización con mayor capacidad de respuesta se requiere, en primer lugar, prestar atención y mejorar la entrega de valor de forma flexible y rápida, y, en segundo lugar, prestar atención a las causas de los retrasos originados por limitaciones en los procedimientos, problemas de calidad por repetición de operaciones, rechazos por falta de coherencia en la estructura organizativa.

En algunos casos, el enfoque hacia una economía de escalas hace perder de vista la máxima rapidez en la producción y en otros casos, una estructura funcional se orienta más a la eficacia que a los resultados. Por otro lado, el efecto en los clientes es un valor a considerar porque afectan la economía de los mismos, una mayor rapidez crea una dependencia en los clientes aumentado la participación en el mercado de la organización.

Los gerentes deben mantener la visión en la mejora de la rapidez de respuesta en la organización, esta no es fácil de ser delegada y requiere atención para eliminar progresivamente rigideces y retrasos en todos los procesos. Es necesario implantar el uso del tiempo como razón de ser y mantener el ritmo de las mejoras y ventajas que la acompañan sobre la base de implementar una organización con tiempo rápido de respuesta para servir a los clientes adelantándose a la competencia, y como consecuencia, crecer rentablemente.

En el aspecto organizativo significa eliminación de niveles gerenciales y del tamaño de las unidades operativas, para acercar la organización, lo más posible, a

los clientes y la gerencia, a los colaboradores. Esto genera mayor autonomía y acerca el nivel de decisión al cliente, proporcionándole mayores niveles de observación, orientación, decisión y acción para la toma de decisiones en el momento oportuno. La rapidez del mundo actual, con nuevos materiales y nuevas tecnologías, exige este esquema en el que se aceleran las decisiones por los gerentes de todos los niveles. Provocando que la toma de decisiones llegue a niveles más bajos de la organización y tomen las decisiones no estratégicas en forma continua sin retrasos. De esta forma, se supera la constante revisión formal en los estratos superiores y la necesidad que se tomen decisiones rutinarias en los niveles superiores.

Llegar al momento de la acción en un enfoque de rapidez requiere la aplicación de una concepción sistémica donde cada pieza de la organización esté debidamente engranada a las demás y haciendo las cosas bien, ajustando los tiempos en cada operación, sin perderlo en pasos innecesarios o en operaciones desequilibradas. Los trabajos centralizados con departamentos separados aminoran la velocidad de transmisión de la información y por ende de las decisiones.

El tiempo y la calidad son conceptos compatibles ya que la aplicación de una mejor capacidad de respuesta contribuye a identificar cuáles son sus problemas de calidad, pues la ineficacia de los procesos se traduce en pérdida de tiempo. La mayoría de los problemas de calidad en los procesos se traduce en tiempo perdido, repuestos que no se pueden emplear, información deficiente, visitas sin resultados y otros; las organizaciones que utilizan el factor tiempo lo consiguen obteniendo calidad en sus procesos, de allí que calidad y rapidez lleguen al unísono. Existen aspectos comunes en las organizaciones en los que aplica la calidad y la rapidez, así tenemos por ejemplo que: consideran a la organización como un sistema integrado por programas y procesos, miden sus procesos como parte de la mejora, se enfocan en la satisfacción del cliente y llevan la autonomía a los niveles gerenciales más bajos.

En resumen, la aplicación del factor tiempo en las organizaciones es una estrategia que requiere pasar de un enfoque funcional o tradicional de la organización a un enfoque por procesos a través de reingeniería; la mayoría de las organizaciones en la actualidad vienen asumiendo un enfoque sistémico.

Referencias

Stern, C. y Stalk, J. (2002). *Ideas sobre estrategias. La competencia basada en el factor tiempo*. España: Ediciones Deusto.

2.29. La realidad del trabajo en equipo

En la sociedad de la información se considera no solo al individuo y el capital humano que aporta como unidad básica de la organización, sino a los grupos que se integran de diferentes maneras para alcanzar los resultados esperados.

Los grupos organizados de manera óptima desarrollan el llamado trabajo en equipo, “se consideran como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral y la competitividad, mejorar la integración de nuevos miembros a la organización” (Palomo, 2012) y también para la conformación de la cultura organizacional que busca contribuir al capital intelectual de la organización. Asimismo, cumple su papel de satisfacer la necesidad de afiliación de los miembros de la organización “facilitando el desarrollo humano y profesional a través del reconocimiento, apoyo y retroinformación” (Palomo, 2012) que proporciona a los colaboradores. De allí que los gerentes deben promover el trabajo en equipo, manteniendo el control a fin de que no se distorsione con la conformación de un seudo trabajo en equipo generado desde la informalidad de las relaciones.

Un adecuado planeamiento estratégico colaborativo, debidamente difundido y promovido, transforma el simple grupo de individuos en un verdadero equipo de trabajo, que colabora con las actividades y operaciones de los procesos porque facilitan la percepción de un resultado que todos contribuirán a alcanzar; además facilita la incorporación de la contribución de partes interesadas externas que colaboran para desarrollar buenas prácticas.

La promoción del trabajo en equipo dentro de una organización no es fácil, ni sus resultados son siempre superiores al trabajo individual. El desempeño del trabajo en equipo depende de la excelencia individual, como del buen trabajo en conjunto; individualmente deben esforzarse por comprender lo que hacen los demás para que el grupo funcione como una totalidad. Más que tratar a los grupos como una fuerza de tarea específica en la organización preferimos aquí tratar a los equipos de trabajo que se generan de las actividades de las organizaciones estructuradas como procesos, programas o sistemas. De allí que una persona en su devenir en la organización formará parte de distintos grupos según el proceso del que formen parte en función de intereses, objetivos y resultados comunes a obtener.

Los colaboradores de un proceso determinado por el hecho de pertenecer al mismo tienen el compromiso de abonar para que se logre la salida del proceso, es decir, los resultados, lo que se verá fortalecido porque todos apuntan al mismo propósito.

Esto se ve estimulado por el conocimiento que tienen del proceso en cuanto a su propósito, actividades e indicador; lo que hace que todos se vean comprometidos en actuar de manera similar, motivados por encontrar un sentido de pertenencia y apoyados por el grupo; mostrando mayor productividad que cuando los miembros trabajan en forma aislada.

El trabajo integrado tiene muchas ventajas: facilita la dirección, control y supervisión del trabajo por el dueño de proceso porque supone un autocontrol individual y un control del grupo en la medida que la planificación del proceso está claramente determinada, permitiendo así una mejor supervisión que tiende a la mejora; asimismo permite un uso efectivo de medios de comunicación como son el WhatsApp, correo electrónico, redes sociales y celular, mejorando la intercomunicación amplia, directa y al instante; compartiendo mayor volumen de información, con lo que mejora el clima laboral facilitando la integración de nuevos miembros y generando un mayor compromiso emocional en todos los colaboradores.

Estas ventajas permiten generar otras como la de facilitar la coordinación con los miembros de otros grupos, aportando a la consecución de los resultados de los demás procesos, programas o sistemas; a lo que se añade la mejora de la satisfacción en cuanto a las necesidades de desarrollo y de relación, aumentando la seguridad del personal, estimulando la creatividad y el aporte de ideas sin temor a las críticas. De esta manera, la velocidad y el uso del tiempo ganarán en eficacia.

Además, de las ventajas anotadas habría que considerar algunas desventajas que han de ser superadas atendiendo al liderazgo de cada dueño de proceso. Es así que una falta de alineamiento causará una dispersión de esfuerzos, esta tiene que ser superada precisando una sola direccionalidad para que las energías individuales se armonicen surgiendo un propósito común como visión compartida que permite complementar los esfuerzos.

La generación de cambios produce dispersión de energías por falta de coherencia en la ejecución de las actividades de los procesos ya que se requiere tiempo adicional para informar, escuchar opiniones y ensayar nuevas operaciones. Asimismo, se puede crear un sentimiento de inseguridad al tener que actuar de acuerdo a lo planificado sin mucha capacidad de maniobra en comparación al trabajo individual, desapareciendo los juicios críticos por temor a ser excluidos, lo que puede estimular que algunos miembros del equipo sobresalgan a costa de otros. Por otro lado, en caso de mantener una supervisión y revisión laxas puede dar origen a “desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos” (Palomo, 2012).

En tal sentido, el dueño de procesos debe aspirar a conformar un grupo con potencialidad de equipo, es decir, con una cultura orientada a la mejora y al aumento de la productividad para mejorar los niveles de responsabilidad y compromiso; donde cada miembro se sienta personal y grupalmente comprometido con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás; compartiendo las normas del proceso y contribuyendo con sus actitudes y comportamientos a constituir una cultura organizacional de talentos con sentido de pertenencia. Esto se logra a través de impulsar procesos de aprendizaje que se orienten al proceso de alineamiento de las individualidades para alcanzar los resultados del proceso que los miembros realmente desean.

Por ello es una necesidad dominar el aprendizaje del trabajo en equipo en las organizaciones, es decir, aprender a interactuar juntos en busca de un resultado común fundamentalmente a través de la prácticas del diálogo y discusión; mediante el diálogo se explora libre y creativamente asuntos problemáticos, con la discusión se presentan y defienden diversas perspectivas y se busca la mejor de ellas para respaldar las decisiones que se deben tomar; ambos, el diálogo y la discusión, son complementarios y se deben utilizar para que el grupo se mueva conscientemente entre ambos.

La gestión del trabajo en equipo requiere de constituir una estrategia de solución de problemas y conflictos entre otras características deseables. Se debe identificar en forma oportuna los problemas y conflictos que puedan dificultar la consecución de los resultados, se deben desarrollar procedimientos para esto bajo un criterio de anticipación de los problemas, para que no devengan en conflictos.

El dueño de proceso, en la supervisión permanente que realiza, debe identificar anticipadamente los problemas y ante ello usar el potencial y creatividad de los colaboradores para corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados. La cultura de la supervisión va a generar flexibilidad en los colaboradores para reconocer y aceptar el cambio como algo normal y necesario, aceptando las acciones correctivas apropiadas a los efectos de los problemas identificados con lo cual se creará confianza en las competencias y motivación en los colaboradores.

Referencias

Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Sétima edición. Madrid: ESIC Editorial.

2.30. Disciplina estratégica

Collins J. (2013) aboga por una cultura de orden teniendo como base a gente disciplinada para obviar la jerarquía, con una metodología estratégica para disminuir la burocracia y una ejecución que evite los controles excesivos. En lo que sigue se resumen sus hallazgos sobre la base de analizar un grupo de empresas que dieron el salto hacia el éxito sustentable para obtener resultados al menos durante quince años consecutivos.

En tal sentido, las organizaciones se agrupan en dos tipos básicos, unas que persiguen muchos fines al mismo tiempo asumiendo el mundo en toda su complejidad; dispersas, difusas e incoherentes moviéndose en muchos niveles sin integrar sus ideas en una visión totalizadora.

El otro tipo de organizaciones son las que simplifican un mundo complejo en una sola idea organizadora, un concepto básico que todo lo unifica y lo guía, reduce los retos y dilemas a ideas simples, desecha lo que no se alinea con las ideas guía, entienden que la esencia de una percepción profunda es la simplicidad que la resume en un concepto: una vez comprendido el concepto se sigue adelante con habilidad, imaginación y perseverancia. Tal concepto se utiliza como referencia para todas las decisiones enfocadas a obtener resultados.

El concepto mencionado no es cualquier idea al azar sino aquella que se deriva de la comprensión e integración de tres elementos básicos: en primer lugar establecer en qué actividad puede ser la mejor organización; segundo, cómo, a partir de ello, se puede generar un continuo flujo de fondos y utilidades sostenidas, y en tercer lugar, qué actividades son las que crean una pasión por los resultados.

Las organizaciones exitosas basan su estrategia en una honda comprensión de estos elementos, reduciéndolas a un concepto sencillo que le sirva de guía en todas sus decisiones y esfuerzos. Para que esta idea tenga pleno desarrollo se necesita de los tres elementos, ya que si solo se gana dinero en abundancia, se convertirá en una empresa próspera pero no la mejor, si llega a ser lo mejor en algo pero no se tiene una pasión innata por lo que se está haciendo, no podrá ser sostenible para conservar su posición. Y sino puede ser el mejor en lo que hace o si lo que hace no es rentable, no mostrará grandes resultados.

Entender en qué uno puede ser el mejor es persistir en lo que se entiende dejando que las habilidades, y no la soberbia, determinen lo que se emprenda. Dedicándose

únicamente a las pocas cosas que se sabe hacer mejor que otros sin distraerse en campos para los cuales no serían los mejores. Se entiende claramente para qué tienen el potencial de ser las mejores y en qué no pueden serlo. Esto hay que distinguirlo de la capacidad básica que puede tener una organización para ser la mejor, pero que no alcanza a tener el potencial para hacerla la mejor de todas.

De hecho, integrar los tres elementos se convierte en una norma rígida de excelencia ya que no basta con tener una fortaleza o capacidad, lo que se necesita es entender en qué puede ser la mejor organización y ajustarse a eso. No basta ser hábiles sin destacar como la mejor o abrirse campo en áreas en las cuales no se tenga esperanza de ser la mejor, aun cuando se gane dinero. Es decir, que tiene que sincerarse y tener disciplina para decir “ser buenos en esto no garantiza que se llegue a ser la mejor”. El camino a la grandeza es concentrarse en lo que potencialmente puede hacerse mejor que todos, asignando recursos a los pocos campos de actividad en los cuales se tiene el potencial para ser las mejores.

El siguiente elemento es el económico y esto es independiente del sector donde se ubique la organización ya que se tiene que tener una comprensión a fondo de la dinámica de su economía, desarrollando un modelo de acuerdo a dicha comprensión y esto sobre la base de un “denominador económico único” como clave para entender y penetrar el propio modelo económico. Por ejemplo, la utilidad, por tonelada de acero terminado, por empleado, por región geográfica, por cliente, por marca, etc. Utilizar un denominador económico tiende a producir una mejor percepción de las fuerzas que impulsan dicho motor para mostrar una economía vigorosa y sostenible.

Además, se requiere mostrar apasionamiento por la organización, lo que se hace incorporando entusiasmo como parte integrante del marco de referencia estratégico asumido por directivos y empleados, que estos se apasionen con lo que están haciendo y que dicha emoción sea “honda y profunda” por la finalidad última de la organización respecto a lo que aporta a la sociedad más que por los procesos en sí.

El esclarecimiento del concepto que se logra a través del diálogo y el debate puede durar años, resultando en una comprensión de la fuerza motriz sobre lo que hace que sean las mejores, el motor económico y lo que realmente enciende la pasión. Lo que sigue de esta comprensión es la generación de una cultura de disciplina, un verdadero orden estratégico. Allí los individuos actúan de una manera metódica enfocados al concepto.

El marco de referencia hace que directivos y empleados actúen con libertad y

responsabilidad dentro del sistema de gestión, dicha gente disciplinada extrema sus esfuerzos en cumplir con sus responsabilidades para un ejercicio autónomo, centrándose en el concepto de la organización y desconectando sistemáticamente todo aquello que es extraño al mismo. De allí que se requiere gente disciplinada con gerentes y colaboradores que crean en el sistema con la voluntad de hacer cuanto sea necesario para que funcione dentro de los límites que emanan del propio sistema.

También se requiere disciplina para persistir en la búsqueda de la comprensión del concepto, creando un pensamiento disciplinado en toda la organización expresado en actitudes y comportamientos alienados a este; como consecuencia se incide en la acción disciplinada actuando con extrema diligencia e intensidad, lo que será imposible si no se cuenta con personal auto disciplinado y sin pensamiento autónomo. Enfocados en hacer lo necesario para ser los mejores en el área del concepto y además buscando la mejora continua. Cuanto mayor sea la disciplina en relación al concepto, mayores serán las oportunidades de crecimiento y contribución.

Referencias

Collins, J. (2011). *Empresas que sobresalen*. Colombia: Editorial Norma.

2.31. Paliativos o solución de problemas

Es común entre los gerentes dar respuestas ante el error o los desperdicios para aminorar los problemas, pero estos permanecen repitiéndose al poco tiempo, puesto que solo se da paliativos pero no se profundiza sobre las causas que dan origen a los problemas; es decir, que al no incidir en la causa, el problema se repite determinando una problemática sin solución aparente.

La gerencia no solo debe obtener resultados, sino que esta tiene que tener eficiencia con fines de mejora de la competitividad y eficacia operativa, es decir, debe tener una perspectiva con sentido de competitividad aplicando el concepto de calidad y sus herramientas en el funcionamiento de la organización. La tendencia actual es la de poder competir con costos globales cumpliendo estándares internacionales, es por ello que se tiene que incidir en eliminar los defectos, los reprocesos y el despilfarro que resultan de no hacer bien las cosas desde la primera vez.

La respuesta para enfrentar este tema es la implementación en las organizaciones de un sistema de mejora de la calidad en la organización, que permita que los productos

o servicios alcancen eficacia obteniendo la satisfacción del cliente, y eficiencia eliminando de manera sostenida los defectos y desperdicios. Por ello, no basta que la gerencia aplique paliativos a los problemas que se susciten; debe investigar las causas que lo generan.

La gerencia tiene que comprometerse con la aplicación del método científico para la solución de problemas a fin de facilitar la eliminación de los errores, defectos, reprocesos y desperdicios con el objetivo de producir bienes y ofrecer servicios competitivos en el marco de una economía globalizada, cumpliendo las especificaciones, al menor costo y a satisfacción del cliente. Incluye la contabilización de los costos que genera la mala calidad de sus procesos. La falta de atención de esto último, puede representar una alta proporción respecto a las utilidades, tal como se observa en organizaciones manufactureras y de servicios que no controlan los errores, desperdicios, reprocesos e incumplimientos de los requisitos establecidos.

El proceso de eliminar errores se denomina mejora, lo que consiste en la identificación de nuevos niveles de desempeño cumpliendo los estándares establecidos, que nos permita alcanzar la satisfacción del cliente. Alcanzar la perfección y la excelencia es solo una aspiración, razón por la cual la mejora tiene que ser continua como consecuencia de una actividad interminable. De allí que se deben identificar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir o mejorar los requisitos del producto o servicio y aumentar la satisfacción del cliente; corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados, como son los desperdicios o faltas al cumplimiento a las regulaciones y estándares. La mejora puede incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, control, cambio abrupto, innovación o reorganización.

Un sistema de calidad incluye la participación de todos los colaboradores en acciones de supervisión y revisión para lo cual se requiere capacitaciones en el área de auditoría de calidad para los mismos, con lo cual se asegura el control permanente para la identificación de hallazgos que se traducirán en la documentación de no conformidades y observaciones que generan planes de mejora a ser monitoreados; todo ello llevará a nuevos niveles de competencia.

Una no conformidad es el no cumplimiento de los requisitos, es decir, de los estándares establecidos incluidos los requisitos legales, los reglamentarios y los requisitos del cliente, es decir, es no cumplimiento de todo aquello que ha

sido documentado por la organización y que automáticamente implica una no conformidad, en el entendido que la competitividad y la satisfacción del cliente van juntas. La satisfacción del cliente se cumple cuando el producto o servicio cumple las especificaciones particulares que satisfacen las necesidades del cliente; de allí que los esfuerzos de la organización deben estar orientados exclusivamente a que el producto final esté dentro de los parámetros de tolerancia o grado de aceptación que da el cliente. Para que esto suceda la organización debe estar organizada por procesos que interactúan logrando la eficacia y eficiencia de los mismos; el control de los procesos a través de supervisiones y auditorías de calidad permite mantener el cumplimiento de los estándares del producto o servicio.

Al mejorar los procesos se logra la mejora de la calidad total de la organización, la falta de cumplimiento de los requisitos da origen a una no conformidad; ante este hallazgo debe implementarse una acción correctiva, esta -la acción correctiva-, es la eliminación de las causas raíces que generan la no conformidad para que no haya repetición de las mismas, la eficacia del manejo de la acción correctiva conlleva a que esta se maneje como un proyecto que compete a la alta dirección de la organización. La gerencia guía el proceso de la acción correctiva fomentando un ambiente de comunicación abierta, trabajo en equipo y ética en la acción supervisora y de revisión manteniendo el enfoque en el cumplimiento de los requisitos que satisfagan los requisitos del cliente.

El manejo de la acción correctiva para la mejora lo realiza la gerencia para enfrentar a los casos complejos que definan con precisión las causas raíces que han generado los efectos evidenciados en los hallazgos en la gestión, ya que un problema es el efecto visible de una causa ubicada retrospectivamente para asegurar que se toma la medida correctiva apropiada a fin de evitar que se repita. La gerencia emprende esta actividad dentro de un contexto organizacional donde hay personas, intereses, cultura y estructuras arraigadas por lo que requiere adecuar una metodología para lograr la eficacia y eficiencia en el proceso de la acción correctiva y la mejora.

Se identifican cuatro pasos en la metodología aludida:

- El primer paso es la identificación de la no conformidad, redactada en términos del incumplimiento de requisito documentado y además estructurar su solución como un proyecto; ya que conlleva un tiempo determinado y una serie de actividades dirigidas a su solución. Se establecen los parámetros de control para

medir su desempeño a través de trabajo en equipo para identificar la prioridad de la no conformidad encontrada, en algunos casos es necesario tomar medidas rápidas como acciones remediales para aminorar las consecuencias de un problema detectado.

- El segundo paso comprende la identificación de los síntomas que involucra el análisis de los hallazgos, identificación de posibles causas y determinación de la causa raíz y las actividades para superarlas.
- El tercer paso comprende las acciones correctivas en base a un proyecto para implantarlas, la identificación de barreras para el cambio y la implantación de acciones y control.
- El cuarto paso es el mantenimiento del nivel alcanzado comprobando el desempeño y aplicando control a través de supervisiones y revisiones con lo cual se cierra el ciclo de la mejora y la acción correctiva.

Referencias:

Servat, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México.

ISO. (2015). *Sistema de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001:2015*. Quinta edición. Traducción oficial. Suiza.

2.32. Intensidad del trabajo

El mundo del trabajo es un aspecto crucial tanto desde el punto de vista de la seguridad material como de la autorrealización de las personas, además como factor fundamental para estructurar las relaciones sociales en la llamada sociedad del conocimiento. En este documento se dará una mirada a las organizaciones que incluyen total o parcialmente elementos de la sociedad del conocimiento, en particular al tema de la intensidad del trabajo (nivel de esfuerzo por unidad de tiempo).

El incremento de la intensidad en el trabajo es particularmente significativo en las organizaciones del contexto de la sociedad del conocimiento donde se hace uso del capital humano, definido como el conocimiento útil que poseen individual o colectivamente las personas para desarrollar las actividades planificadas y organizadas como procesos en términos de capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro aporta como activo individual e intransferible y que en conjunto conforman el capital intelectual de la organización. Este incremento de la intensidad de trabajo es notorio incluso en entornos de baja productividad en función de demandas de “trabajar más”, incluso sin considerar los impactos sobre la salud, la motivación y la autonomía del trabajador.

A nivel organizativo y de las relaciones interpersonales la intensificación del trabajo se enmarca dentro de un contexto que ha ido evolucionando, desde la sociedad industrial, donde se da más importancia al esfuerzo físico, hasta la vigente sociedad de la información, donde se identifica como elemento básico el conocimiento. Esto requiere que el trabajador movilice cada vez más el pensamiento reflexivo y el control de las emociones, lo que a su vez impacta en la salud de las personas contradictoriamente incentivada por la necesidad de satisfacer niveles de consumo estimulados externamente.

Los trabajadores profesionales y técnicos son los que se encuentra intensamente expuestos a tal contexto de conocimiento y la innovación para aumentar la competitividad económica considerada como equivalente al progreso, impactando principalmente a la emergente masa laboral de jóvenes, mujeres y al grupo gerencial.

La intensificación del trabajo recibe una atención menor que la merecida por las organizaciones a pesar de que afecta a un número cada vez mayor de trabajadores cualificados a partir de mayores exigencias para bajar costos, a pesar de sus continuas

quejas directas o indirectas a la gerencia.

El trabajador del conocimiento se ubica en organizaciones o parte de estas caracterizadas por ser flexibles, intensivas en conocimiento, con un entorno de trabajo cambiante e inmerso en la incertidumbre, donde la capacidad del trabajador para autoorganizarse en dicho entorno complejo es crucial para su competitividad, articulándose con las necesidades internas de control y eficiencia de la organización. En dicho entorno el trabajador se caracteriza por su capacidad para interpretar información con uso intensivo de las TIC y desarrollando habilidades para resolver problemas e identificar alternativas de solución a problemas influyendo en las decisiones de la organización. Sus competencias clave tiene que ver con las habilidades mentales, cognitivas y emocionales, las que son causa del incremento de la intensidad en el trabajo.

Las exigencias cognitivas intensifican el trabajo por la necesidad del mayor uso de las TIC, enfrentar la complejidad a través del aprendizaje rápido, mayor cantidad de información a manejar, las frecuentes interrupciones, urgencias y mayores demandas de resolver prioridades a lo que se añade la falta de tiempo.

Las exigencias emocionales en el trabajador son crecientes, en primer lugar, hacia sí mismo por la mayor necesidad de autocontrol en función de la autonomía que se le otorga y por la demanda del manejo de procesos documentados al asumir un mayor número de roles contradictorios que dificultan la identidad; en segundo lugar hacia los demás, por la necesidad de realizar mayores negociaciones por las propias características de articulación de los procesos y necesidades de trabajar en equipo, lo que supone prestar atención en resolver problemas interpersonales que pueden desembocar en conflictos y el riesgo de la intervención de terceros que pueden limitar su autonomía; todo ello demanda el desarrollo de habilidades políticas de por sí cambiantes y complejas y sobre todo demostrar competencias laborales de acuerdo al perfil del puesto.

De acuerdo a lo anterior se podrá observar que el trabajador del conocimiento incluye un perfil que condiciona la intensificación del trabajo, ya que dicho contexto le pide más en términos de aprendizaje continuo y por lo tanto un esfuerzo mayor en el día a día, respuesta ágil y flexible a las situaciones del momento con mayor demanda de improvisación, sentido de urgencia, de disponibilidad, necesidad de trabajar en equipo, la gestión de conflictos; todo ello presente en las organizaciones flexibles.

Además, tales crecientes de exigencia cognitiva y emocional surgen ante la necesidad de liderar sin tener un cargo de por medio, a partir de un liderazgo de sí mismo, influyendo en los demás. La consecuencia más directa del aumento de la intensidad del trabajo es un trabajo a presión donde la falta de competencia del personal y la falta de dominio de aspectos cognitivos y emocionales influye en el **notable incremento del estrés laboral**.

También existen factores personales que influyen en la intensidad del trabajo individual tal es el caso de la personalidad, capacidades e inteligencia. Asimismo, las actitudes y valores relacionados con la satisfacción y el compromiso.

Algunas tácticas para mejorar las competencias personales en relación con la mayor intensidad en el trabajo en un contexto laboral moderno se enumeran a continuación:

- **Control de la información:** Tener a disposición la información del sistema integrado de datos, el correo electrónico, las redes sociales, YouTube, Google, las noticias y anuncios en la televisión y la radio es una facilidad, pero también pueden escapar a nuestro control y contribuir a la sobrecarga de trabajo que impida cumplir con lo planificado; de allí la necesidad de crear mecanismos que permitan manejar la información de manera eficaz y eficiente.

En este sentido, se debería manejar solo la información vinculada al objetivo ya que no es recomendable acumular la información fuera de un propósito definido y con un enfoque centrado en lo que va a contribuir al aprendizaje y el cumplimiento. Asimismo conviene filtrar la información que se recibe para que esté a disposición cuando realmente se necesita, de tal forma que podamos revisarla, descartarla o pasarla al archivo.

La planificación del día a día debería considerar un periodo de tiempo para procesar la información que llega por diferentes medios evitando hacerlo de forma reactiva o cuando esta aparezca. La información debe ser orientada por prioridades claramente definidas y respetando dicho orden, lo urgente y lo importante debe ser priorizado y monitoreado en la ejecución, utilizando software que permita manejar más fácilmente la información.

- **Programar las tareas según días y fecha límite**, así como los bloques horarios en que se trabajará, ya que establecer plazos límites permite enfocarse en los elementos

más críticos de una tarea. Si bien es cierto es difícil estimar los plazos, con la práctica se mejora en precisión con la ventaja que trabajar en función del tiempo permite una mayor concentración en las tareas y la rapidez en la ejecución.

- **Uso de espacios de descanso** ya que aunque es posible trabajar muchas horas seguidas, cuando los plazos apuran un trabajo concentrado y de calidad requiere tener la mente descansada, ya que de lo contrario se generan baches de bajo rendimiento que eliminan lo ganado y nos obliga a usar tiempo extra. El agotamiento conduce a trabajar en forma lenta, crece la desconcentración y se es proclive a cometer errores perdiendo tiempo en la reelaboración del trabajo. Trabajar horas extras debería ser la excepción. El descanso permite pensar claramente y trabajar con eficacia.

- **Una cosa a la vez para prestar completa atención** a lo que se hace puesto que hacer dos cosas a la vez, como hablar por celular y contestar un correo electrónico del computador, no permite optimizar el rendimiento disminuyendo la productividad con la posibilidad de hacer mal ambas cosas, aumentando el nivel de estrés por agotamiento; la idea es enfocarse en una sola tarea a la vez en aras de mejorar la calidad y el cumplimiento de los plazos.

Referencias

- Alcayaga, S. (2016). *Sobrecarga de trabajo*. Universidad San Sebastián. Recuperado de: <https://www.emprenderalia.com/5-secretos-para-dominar-la-sobrecarga-de-trabajo/>
- Pérez, O. (2015) *Trabajo sin límites, salud insostenible: La intensificación del trabajo del conocimiento*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi397Wrs-fxAhWFWCYKHdt9Bf4QFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fprints.ucm.es%2F28065%2F1%2FT35635.pdf&usg=AOvVaw1_5MiJPfSEfS8a_OhSZO

III. ESTRUCTURA

3.1. Del organigrama a la arquitectura empresarial

Por lo general las organizaciones continúan organizando su gestión utilizando un diseño tradicional denominado funcional y que responde a un modelo de sociedad anterior a la actual denominada sociedad del conocimiento, generada principalmente por el impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Es así que en los países se pueden observar organizaciones con estos dos modelos: el de gestión tradicional y el de organización moderna o por procesos.

En una gestión tradicional la organización agrupa las actividades relacionadas entre sí en unidades operativas, las que por lo general se representan en el conocido organigrama estructural que representan la estructura organizacional. Cada unidad operativa asume funciones asignadas al personal estableciéndose relaciones jerárquicas (cadena de mando). Fue útil por mucho tiempo, pero cuando el conocimiento de cada persona se fue destacando como el factor más importante de la organización, se observaron sus limitaciones principalmente en relación a las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información, la comunicación interna, la autonomía del personal para cumplir las metas, la necesidad del enfoque al cliente, la generación de valor en cada actividad, la eficacia, la eficiencia, la satisfacción y la reputación entre otros muchos aspectos. En síntesis, la estructura tradicional no lleva hacia la calidad y la mejora continua, por el contrario, refuerza su mayor debilidad: el aumento del burocratismo.

En los últimos años del siglo pasado y en la búsqueda de diseños avanzados que respondan a las organizaciones ubicadas en la sociedad del conocimiento, se desarrolló el modelo de gestión por procesos: Este modelo es muy usado actualmente en las organizaciones que se ven a sí mismas como un sistema y que creen que un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Allí la gestión se organiza como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto (Daniela Naressi, Collell & Asociados, C.A), de tal manera que se asegura que la organización funcione de manera coordinada superando muchas de las limitaciones del modelo

tradicional, siendo su principal impacto convertir al personal en el principal motor de la organización precisamente por el reconocimiento de sus competencias individuales, trabajo en equipo, enfoque al cliente y visión estratégica de la organización.

A partir de aquí no habrá gestión basada en la estrategia que ignore el enfoque por procesos. La comprensión y gestión de procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de los resultados previstos (ISO 9001-2015, 0.3.1). Esto no quiere decir que las unidades operativas desaparezcan sino que todo se organiza alrededor de actividades que generan valor para el usuario o cliente, independientemente a qué unidad o unidades operativas pertenezcan. Por otro lado, casi todos los procesos son transversales a la estructura compuesta por unidades operativas, pero identificando quién es el dueño de proceso, es decir, su responsable; por lo general es difícil que un proceso tenga su entrada y salida en una misma unidad operativa. De esta manera se puede controlar las relaciones e interdependencias entre procesos del sistema, con lo cual se mejora el desempeño de toda la organización. Esto implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones de acuerdo a la estrategia de la organización. “El enfoque global se puede alcanzar utilizando el Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) con un enfoque basado en riesgos con el fin de aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados”.

Asimismo, como consecuencia de la aplicación del enfoque por procesos se logra la comprensión y coherencia en el cumplimiento de requisitos –necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria respecto al cliente- en cuanto a calidad, norma legislativa o reglamentos que de esta se deriven (ISO 9000, 6ta. Edición, 2015. 3.6.4, 3.6.5, 3.6.6, 3.6.7), considerando en cada proceso el valor agregado y la mejora en base a la evaluación de datos y la información.

De la misma manera, la optimización de los recursos para lograr los resultados propuestos en los procesos, utilizando la tecnología de la información (TI), requiere mejorar las formas de organizar los procesos mirando integralmente la organización a través de la alineación de todos estos procesos, los datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con la estrategia, traduciendo los propósitos de la organización en resultados alcanzables. En este sentido, se ha desarrollado una metodología que tiene el propósito de orientar dicha alineación correctamente, articulando los procesos de la organización con la tecnología para alcanzar la estrategia de gestión. Dicha metodología se denomina Arquitectura Empresarial (AE, en inglés “Enterprise Architecture”).

“La AE se ocupa de las decisiones basadas en la mayor cantidad de información disponible definiendo lineamientos informáticos que resuelvan necesidades actuales y prevean las futuras, proponiendo formas de generar bases de datos integradas para generar estándares de desarrollo de aplicaciones y servicios internos que sean compatibles y puedan compartir información entre ellos, e incluso, dando marcos de referencia para la compra y disposición de equipos informáticos, así como la disposición del recurso humano necesario para cada uno de los puntos de interacción” (Colombia.digital.Net).

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que el enfoque por procesos, para que funcione, requiere sistemas integrados de información orientados por alguno de los marcos de trabajo de AE. Esto se demuestra por la gran dificultad de instalación de sistemas integrados de información en estructuras tradicionales tal como se ha venido observando en organizaciones que compran un sistema integrado de información comercial pero que lo instalan en estructuras de gestión que no pasan por una reingeniería de procesos; en algunos casos es “plata echada al agua”. Ello también sucede cuando se quiere implementar un sistema de gestión de la calidad sin pasar por un enfoque por procesos y sin tener un sistema integrado de información; igualmente cuando se quieren implementar sistemas de calidad y sistemas integrados de información sin tener un enfoque de sistemas para toda la organización. Contradictoriamente estos casos existen y existirán teniendo su causa principalmente en el desconocimiento de que en las organizaciones la dimensión técnica y la dimensión cultural van juntas, por lo que los cambios tecnológicos requieren de maduración cultural que se consolida en el largo plazo.

El diseño de una AE en una organización tiene como propósito generar una capacidad de alineamiento entre todos los sistemas y procesos de la organización en función del uso integrado de la TI. En este sentido, existen metodologías, marcos de trabajo o “frameworks” que facilitan la definición y desarrollo de una AE específica, permitiendo un cubrimiento más completo y con visión de futuro en respuesta a los requerimientos de la organización. El framework más conocido es Togaf cuya primera versión se publicó en 1995 y la novena el 2009; según sus creadores, el 80 % de las AE en el mundo siguen TOGAF.

En síntesis, la AE busca hacer más productiva y competitiva una organización a través del uso de la TI, como herramienta operativa e integradora del enfoque por procesos, unida al uso de una metodología como TOGAF.

TOGAF (de las siglas en inglés “The Open Group Architecture Framework”), como se ha mencionado, es una de las metodologías para guiar la aceptación, creación, uso y mantenimiento de AE.

TOGAF se define como la “descripción formal de un sistema o plano detallado de un sistema para orientar su implementación. Así como la estructura de componentes, sus interrelaciones, y los principios y guías que gobiernan su evolución a través del tiempo”. (Molaro A. ¿Qué es TOGAF? de la Guía de Bolsillo TOGAF, Colombiadigital.net. 2015.)

La clave para comprender TOGAF es el “Método de desarrollo de la arquitectura” (ADM, de sus siglas en inglés) cuyo funcionamiento es iterativo es decir, fases que avanzan progresivamente pero a la vez permiten revisión y ajuste de cada una de ellas durante el proceso y se encuentran articuladas a un centro de requerimientos.

El ciclo del ADM comprende una etapa preliminar y las siguientes fases: A) Visión de la arquitectura, B) Arquitectura del negocio, C) Arquitectura del Sistema de Información, D) Arquitectura Tecnológica, E) Oportunidades y soluciones, F) Planificación de migraciones, G) Gobierno de la Implementación y H) Gestión de cambios de la arquitectura.

3.2. Funciones vs. Procesos

La organización tradicional estructura a las organizaciones en base a las funciones que realizan los departamentos o áreas especializadas y se expresa en la estructura organizativa dentro del organigrama funcional y el manual de organización y funciones enfocándose en el control del personal y la eficacia interna, incurriendo en el alejamiento con el cliente y los resultados. Tales instrumentos organizativos describen lo que se realiza en cada una de estas áreas; con el tiempo devienen en una gran fragmentación de tareas de escaso significado que se agrupaban en funciones específicas.

Esto es lo que en general sucede en las organizaciones de nuestro país en la actualidad ya que muy pocas han migrado a una estructura moderna enfocada hacia la calidad, es decir al cliente. Dichos paradigmas y patrones culturales ampliamente compartidos y mirando al pasado son difíciles de superar por lo que se constituyen en barreras a sobrepasar.

Las organizaciones en los países desarrollados de occidente contaban con una estructura tradicional como la descrita; hacia los 80 del siglo pasado vieron disminuidas sus capacidades competitivas frente a la competencia de Japón por estar predominantemente enfocadas hacia el interior de las mismas en función del producto para orientar su crecimiento. A partir de los 90 aparecen técnicas de gestión, especialmente la gestión de la calidad, para enfrentar esta realidad, y reorientan su crecimiento para enfocarlo al exterior y especialmente al cliente, así como para conseguir la participación del personal en base al aporte del conocimiento compartido con los demás (trabajo en equipo). De esta manera, la gestión de la calidad contaba con un perfil que resaltaba el enfoque de procesos, enfoque al cliente y la participación del personal siguiendo el paradigma del cambio, el aprendizaje y la innovación en el marco de la gestión del conocimiento.

Desde esta óptica se genera autonomía para el desempeño del personal en función del conocimiento y la creatividad frente a la evolución de los mercados que requieren una rápida adaptación. Es decir, se observa la evolución de una organización por funciones orientada hacia la eficiencia interna, a otra orientada a la eficacia, la competitividad y enfocada al cliente a partir de procesos que aportan valor añadido y que en conjunto mejoran la eficiencia de la organización. El objetivo del presente tema es describir el concepto de proceso en tal contexto.

En términos generales, proceso es una sucesión de pasos dispuestos según un orden determinado para lograr algún resultado previsto, pudiéndose emplear en una variedad de contextos. En una organización un proceso es un “conjunto de actividades planificadas que implican la participación de recursos humanos y materiales para conseguir un objetivo previamente determinado apoyando una política y estrategia para satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés” (Consultado el 30 de abril de 2016. Disponible en: <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/.../Criterio5.pdf>)

Cuando la organización se considera como un sistema, los esfuerzos se orientan hacia todos los objetivos de la organización en función de las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés, siendo el principal criterio la identificación y aplicación los procesos que añadan valor o beneficios adicionales tanto a los propios procesos como a las actividades que lo integran. La integración de estos beneficios añadidos es el norte del esfuerzo por mejorar, al disponer de procesos confiables o mejorados que al ejecutarse periódicamente, atravesando una o varias unidades

operativas transversalmente, inducen eficacia en el funcionamiento de la organización llevando a la satisfacción de los clientes. Esto determina una forma moderna de gestión denominada *Gestión por Procesos*, que va junto a la estructura jerárquica departamental tradicional descrita al inicio. Es avanzada porque sirve para desplegar la estrategia corporativa a través de procesos claves conectados entre sí como factor crítico para el éxito o factor competitivo. La operación de la gestión por procesos se caracteriza por la promoción del trabajo autónomo del personal y el trabajo en equipo; al actuar transversalmente a la estructura jerárquica, da cohesión a la organización facilitando eficacia en toda la organización.

En la actualidad las organizaciones buscan adoptar un sistema de gestión de calidad que las ayude a mejorar su desempeño y les proporcione una base sólida para su desarrollo sostenible; específicamente para mejorar y aumentar su capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. Desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad comprende etapas entre las cuales se puede mencionar: establecer las necesidades y expectativas del cliente en términos de requisitos, que por lo general se ubican en los planes estratégicos y en las normas internas; determinar la política y objetivos de calidad alineados con los objetivos estratégicos de la organización y definir y gestionar sistemáticamente los procesos y sus interacciones; con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo a la dirección estratégica de la organización (ISO 9001-2015).

Para que las organizaciones operen de manera eficaz tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan entre sí, esto se denomina “enfoque basado en procesos”. En este contexto un “proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados; a menudo, el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso o salida. La Norma ISO 9001-2015 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar la organización permitiendo la comprensión y coherencia en el cumplimiento de los requisitos, considerando los procesos en términos de valor agregado para el logro eficaz del proceso y su mejora con base en la evaluación de los datos y la información.

Esquemáticamente para una descripción de un proceso se tiene en cuenta la fuentes de entrada que son los procesos precedentes de los cuales se selecciona la entrada del proceso, luego se determinan las actividades estableciendo los puntos de

control para hacer el seguimiento del desempeño y medirlo; los resultados esperados son la salida del proceso. Los receptores de salida se convierten en entradas posibles de otros procesos.

“La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA: **Planificar (P)**: es la fase donde se establecen los objetivos del sistema y de sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, incluyendo su contexto y la identificación y afrontamiento de los riesgos y las oportunidades. **Hacer (H)**: Es la ejecución de lo que se ha planificado de acuerdo a los planes aprobados y las normas internas. **Verificar (V)**: Es la evaluación del desempeño por el superior jerárquico a partir de un seguimiento y, cuando es necesario, la medición de los resultados respecto a las políticas y objetivos, los requisitos y las actividades planificadas; haciendo un registro de los hallazgos. Esta evaluación cuando es realizada por un agente externo se denomina revisión. **Actuar (A)**: Tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario en base de los hallazgos de la verificación o la revisión siguiendo planes de mejora que se monitorizan.

La gestión por procesos está articulada con un sistema integrado de gestión de la información y comunicación de tal forma que todos los procesos son digitalizados como requisito para su implementación.

Referencias

- INACAL. (2015). *Norma Técnica Peruana. ISO 9001-2015*. Lima
- PUCP. *Norma ISO 9000: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad*. PUCP. Instituto para la Calidad.
- Pérez, F. (2010). *Gestión por Procesos*. 4ta. Edición. Madrid: Esic Editorial.

3.3. Más controles, no es control

El proceso gerencial comprende: planificación, organización, dirección y control. El control tiene como propósito asegurar que la ejecución de las actividades, planes, programas o proyectos se realicen de acuerdo a lo planificado; caso contrario se requerirá corregir cualquier desviación significativa para alcanzar los resultados propuestos. La responsabilidad del control es de quien planifica. El control desde el

punto de vista formal es un elemento clave de la gestión de las organizaciones para lograr la eficacia y eficiencia operacional así como el cumplimiento de las políticas de la organización y hoy por hoy, la satisfacción del cliente incluye también un aspecto informal donde se evalúan factores culturales, organizativos y humanos. El control está asociado a comprobación, inspección, verificación, revisión, monitorización o supervisión. Como se puede apreciar el control es un concepto genérico; por ello, a partir de este tema se analiza si al incrementar los controles dentro de la organización, se logra un mejor control para alcanzar los objetivos en base a la comparación de una organización tradicional respecto a una organización moderna en cuanto al elemento control.

En una organización tradicional funcional existe el control burocrático con el propósito de que el personal siga las reglas o regulaciones internas, utilizando una verificación formal mediante reglas establecidas según las funciones de los cargos excluyendo, por lo general, revisiones de un tercero externo a la unidad operativa; de esta forma el número de controles se incrementa en función de las unidades operativas, sin embargo dichos controles contienen un enfoque sistémico.

En las organizaciones modernas el control está relacionado con el control de la calidad, es decir, la parte del sistema de gestión orientada al cumplimiento de requisitos de los procesos que forman parte del indicado sistema de gestión. Para tal efecto la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para la previsión de productos o servicios. En este sentido, los pasos son más precisos que en una organización tradicional ya que implica la determinación de los requisitos de los productos o servicios; el establecimiento de criterios para los procesos, la aceptación de los productos o servicios; determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos; implementación del control de los procesos; la determinación, el mantenimiento y la conservación de la documentación para tener confianza de que los procesos se han llevado a cabo de acuerdo con lo planificado y demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos (NTP-ISO 9001-2015 8.1).

Para cada paso se debe cumplir con el ciclo planificar-ejecutar-verificar-mejorar, lo que implica dos elementos de control como son la verificación dentro de la unidad operativa a la que pertenece el proceso y la revisión efectuada por personal auditor de unidades operativas ajenas a la perteneciente al proceso. Como se puede observar en la organización tradicional no se ve por ningún lado la aplicación del ciclo p-e-v-m,

dado que este tipo de organizaciones no está enfocado a la calidad del sistema de gestión.

Desde el punto de vista del control las organizaciones modernas funcionan bajo condiciones controladas que incluyen: la documentación que defina las características de los productos o servicios o las actividades a desempeñar, así como los resultados a alcanzar, la disponibilidad de recursos de seguimiento y medición adecuados, la implementación de actividades de seguimiento para verificar que se cumplen los criterios de control y de aceptación para los productos y servicios, el uso de infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos, designación de las personas competentes y sus calificaciones, validación y revalidación periódica ante la imposibilidad de que los resultados no puedan ser verificados mediante actividades de seguimiento y medición, implementación de acciones para prevenir errores humanos y, la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega (NTP-ISO 9001-2015).

En base a lo anterior, se gestiona la evaluación del desempeño en función a la determinación de lo que necesita seguimiento y medición, los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; oportunidad para realizar el seguimiento y medición; oportunidad para el análisis y evaluación de los resultados del seguimiento y medición.

Otro aspecto importante de la evaluación del desempeño es la satisfacción del cliente. Se define como el seguimiento de las percepciones de los clientes respecto al grado en que se cumplen los requisitos, utilizando los resultados de encuestas al cliente, retroalimentación al cliente sobre los productos y servicios, reuniones con clientes, las felicitaciones, las garantías utilizadas; entre otros. En este sentido, se debe analizar y evaluar la información que surge del seguimiento y medición, considerando entre otros aspectos: la conformidad, el grado de satisfacción, el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, se mide si lo planificado se ha implementado de forma eficaz y la eficacia de las acciones respecto a los riesgos y oportunidades. (NTP-ISO 9001-2015, 9, 9.1, 9.1.2, 9.1.3)

Las revisiones mencionadas anteriormente se refieren a que la organización debe planificar, establecer, implementar y mantener programas de auditoría interna de calidad considerando la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten la organización y los resultados de auditorías previas. Se definen los criterios de auditoría, se capacitan y seleccionan auditores asegurando objetividad e

imparcialidad; asegurar que los resultados son derivados a las direcciones indicadas, realizar las correcciones y acciones correctivas adecuadas sin demoras injustificadas, conservar la información de los programas y los resultados de las auditorías (NTP-ISO 9001-2015, 9.22).

Referencias

INACAL. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. ISO 9001-2015*. Lima.

3.4. Innovación desde el puesto de trabajo

Hoy por hoy, la aplicación de las innovaciones en las organizaciones preceden de la presunción implícita de que estas proceden de la Alta Dirección; es decir, que si queremos identificar las innovaciones de las diferentes empresas deberíamos dirigirnos a la actuación de sus principales representantes; así que la aplicación de innovaciones en las organizaciones se equiparan a la actuación de sus directores. Esta interpretación podría ser lógica y comprensible, pero al mismo tiempo es desmoralizadora y visiblemente trasnochada ya que ensalza a los que están en la cumbre reduciendo las aportaciones de aquellos que no consiguen alcanzar un alto cargo. Dicha actitud contradice lo que se manifiesta respecto al personal de la empresa “la gente es el activo más importante de nuestra organización” pero que coincide con aquellas expresiones que resaltan el liderazgo referido a la posición o el cargo para generar un liderazgo efectivo. Dicho pensamiento genera frustración entre el personal en general, a quienes se les niega el sentimiento de pertenencia a la organización con la que están comprometidos y “se les desalienta de su participación entusiasta”.

Equiparar innovación con el poder del cargo también revela una forma de organización que mira al pasado. Tal vinculación no refleja una estructura descentralizada y sistémica a la que ahora denominamos organización basada en el conocimiento como célula de la sociedad del conocimiento. Este tipo de organizaciones es común en los países desarrollados. Allí el conocimiento hace a las organizaciones muy productivas pero a su vez la innovación, no solo se da entre la gente que está en la cumbre, sino también en todo el personal. Esto se debe a que la llamada gente corriente ya no son “números intercambiables que hacen tareas reiterativas sencillas”. En la organización basada en el conocimiento, todo el personal aporta como experto con habilidades y destrezas sujetas a mejora continua.

Actualmente se dispone, mediante el uso de las tecnologías, de una amplitud y variedad de información que antes solo estaba limitada al staff de la organización lo que permite a todos aplicar la información que se requiere directamente desde los puestos de trabajo. Con la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC o TI) se tiene al alcance toda clase de información especializada que se disemina rápidamente en toda la organización haciendo cada vez más tenue la división entre los que toman las decisiones y quienes la ejecutan; entre los que planifican y lo que llevan a cabo las tareas en el día a día. La tecnología permite que la organización se configure como una red que distribuye el poder desde la alta dirección hasta la línea de juego de la ejecución en donde se hacen las cosas; esto aporta flexibilidad y esbeltez a la organización. En tales condiciones el ambiente de la organización sería propicio para tentar la innovación como elemento fundamental de la renovación de los productos y servicios que servirán para algo más que esperar que las organizaciones mejoren lentamente por inercia.

Tom Peter precisa elementos que conforman una estrategia innovadora en relación al personal de la organización. En este sentido se promueve la innovación trasladando al personal la aptitud para competir, incentivando que lo que ellos hagan bien puede ser transferido o “vendido” a otros con lo cual la inyección de la innovación genera una capacidad innovadora en su conjunto forjando capacidades más allá de la organización. En sentido contrario, la subcontratación permite absorber de terceros innovaciones que son beneficiosas para la cultura de la organización, lo que en el caso de las actividades de investigación y desarrollo genera un gran espacio de mejora. Igualmente el trabajo conjunto con otras organizaciones en periodos cortos o largos permite inyectar energía y novedad a los propios sistemas. Allí lo importante es aprovechar los planteamientos diferentes de otras organizaciones sobre cualquier aspecto de los procesos para obtener rapidez en la solución de problemas, innovación y mejora rápida.

Inculcar una orientación a proyectos en todos los niveles de la organización es otra forma de modernizar, ya que para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas en forma rápida hay necesidad de penetrar transversalmente toda la organización, aprovechando la horizontalidad de los proyectos multifuncionales. Es decir, que el personal invierte mucho de su energía participando en equipos de proyectos con gente de otras funciones haciendo labores en conjunto, con lo cual se da una mejora continua de la calidad y mejora del servicio, porque las personas trabajan juntas

en actividades orientadas a resultados que por lo general no se gestionan en las tradicionales organizaciones verticales. De esta forma los participantes se convierten en creadores de proyectos inter-funcionales. Este es un buen modelo para el entorno del mañana. A juicio de Peter, incluso deben participar en los equipos clientes y proveedores para convertirlos en gente de la empresa, para alcanzar un ritmo rápido de innovación: requisito para la sobrevivencia en la actualidad. La ventaja de incluir a clientes y proveedores es que estos inyectan nuevas ideas, interpretan errores sobre la marcha y aceleran las cosas inyectando un sentido de realismo y urgencia.

La orientación a proyectos es la principal estrategia organizativa para la innovación que propone Peter. Se parte de reunir la cantidad de información necesaria respecto a determinados problemas y de allí se toma una decisión en equipo asumiendo autonomía que se ve favorecida si se cuenta con una estructura por procesos con apoyo de la información a través de las TIC. A estos hay que protegerlos de la burocracia que se aferra a las funciones y entra en contradicción con aquellos que proponen soluciones transversales.

La cultura de resultados motiva la innovación porque involucra a todo el personal de la organización incluyendo resultados individuales, en equipo, por proceso y en toda la organización. Para ello es necesario que se tome conciencia de la relación con dichos resultados y de la forma en que se puede influir en ellos. Esto puede mejorar cuando se asignan varios roles al personal talentoso estableciendo una remuneración adicional por los resultados que se alcanzan en cada tarea extraordinaria.

Referencias

Helgesen, S. (1996). *Liderar desde la base en Fundación Peter Drucker: El líder del Futuro*. Argentina: Ediciones Deusto.

Peters, T. (2006). *Gestionar con imaginación*. Colombia: Ediciones Deusto.

3.5. Contexto organizacional

Los gerentes concentran sus actividades alrededor de lo que es esencial para la existencia de la organización, tanto si esta es pública, privada o sin fines de lucro; enfocados a los productos y servicios que ofrece; en tal sentido, decimos que la organización debe enfocarse al “negocio” para satisfacción de los clientes y la mejora de la reputación de la misma. Alrededor del “negocio” se identifican elementos físicos

o simbólicos que lo rodean, y se denomina contexto organizacional, a partir del cual se puede interpretar y entender mejor el “negocio” mismo; en este entendido, lo que no incide en el “negocio”, no forma parte del contexto.

Comprender el contexto de una organización es un proceso que determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la misma. Es así que la misión, visión y objetivos son formas en que se expresan los propósitos de la organización.

El contexto de toda organización comprende la determinación de las cuestiones internas y externas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas incluyendo los requisitos pertinentes y el alcance como límites y aplicabilidad de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes y el modo cómo satisfacerlos.

Está bajo responsabilidad del gerente determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes al propósito y su dirección estratégica, a fin de lograr los resultados previstos. En ambos casos estas cuestiones pueden incluir factores negativos y positivos o condiciones para su consideración.

En cuanto a los aspectos externos se identifican aquellos factores que afectan a todos y que no pueden ser controlados. La comprensión del contexto externo puede ser facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos: legal, tecnológico, competitivo, de mercado, ecológico, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local. Un análisis de estos factores se facilita haciendo un listado de los mismos y estableciendo su efecto negativo o positivo en la organización y descartando los que no la afectan. De esta manera, los factores fuertes se convierten en oportunidades y los factores débiles en amenazas.

Los factores internos son aquellos que pueden incidir en los resultados de la organización, pero a diferencia de los factores externos se tiene control sobre los mismos; entre estos se tiene: talento humano, infraestructura y equipamiento, sistema de información y comunicación, sistemas y procesos, abastecimientos, finanzas, cultura, valores y operaciones. Un análisis de estos factores se facilita haciendo un listado de los mismos y estableciendo su efecto negativo o positivo en la organización y descartando los que no la afectan. Así los factores fuertes se convierten fortalezas y los factores débiles, en debilidades. La integración de ambos análisis nos lleva a la metodología conocida como FODA.

Igualmente, para la definición del contexto organizacional se requiere la

comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. “Una parte interesada es cualquier individuo, grupo u organización que forme parte o se vea afectado por las actividades de la organización, obteniendo algún beneficio o algún perjuicio; cada organización tiene sus partes interesadas también conocidas como grupos de interés. Cuando se habla de partes interesadas nos referimos a: clientes, usuarios, socios, proveedores externos, gobierno, comunidades, personal, competidores y la sociedad.

Corresponde a la organización precisar el efecto o el efecto potencial para proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios siendo necesario determinar por lo tanto las partes interesadas que son pertinentes al negocio, así como los requisitos pertinentes de estas partes interesadas, esto obliga a un seguimiento y revisión de la información tanto de las partes interesadas como de los requisitos pertinentes. Las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. Las organizaciones atraen, consiguen y conservan a aquellas partes interesadas pertinentes de las que depende su éxito.

Requisito es una necesidad establecida generalmente implícita, habitual, obligatoria o práctica común para la organización o partes interesadas. Los requisitos son establecidos por la organización o las partes interesadas ante la necesidad o expectativa bajo consideración, un requisito es especificado cuando está formalmente establecido según tipos. Así se identifican requisitos relativos a la calidad del producto o servicio, requisito legal, cuando es obligatorio por estar especificado por un organismo legislativo p.e. una ley; requisito reglamentario, cuando es obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo p.e. reglamento de una ley. Requisito del producto o servicio u otra información para el diseño, la realización, la verificación, el funcionamiento y el soporte de un producto o servicio. Tales requisitos pueden tener marcos de trabajo según el nivel de calidad requerido.

El contexto requiere determinar el alcance como los límites y la aplicabilidad vinculada al “negocio”. De allí que la organización debe considerar: las cuestiones externas e internas y los requisitos ya mencionados, así como el centro del negocio como productos o servicios que ofrece. Es así que estos elementos deben estar disponibles y mantenerse como información documentada, configurándose como el marco de trabajo de la organización, precisando los tipos de productos y servicios en función de la satisfacción del cliente.

Referencias

- INACAL (2015). *NTP-ISO 9001-2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Lima.
- INACAL (2015). *NTP-ISO 9000-2015. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Lima.

3.6. Procesos y funciones

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que la gerencia la dirija y controle de forma sistemática y transparente. El éxito de una organización ha estado asociado tradicionalmente a los beneficios económicos, sin embargo, no es el único indicador confiable.

Otro indicador sería saber qué es lo que hace colmar sus expectativas por el simple hecho de hacerlo; así, los que conducen organizaciones del sector salud tendrán pasión por este rubro al igual que los que se dedican a la minería, deben estar muy identificados con dicha actividad. Esto implica un trabajo duro, disciplina y dedicación apuntando al mercado y a los clientes. Por supuesto se tiene que priorizar la excelencia y la calidad de los productos o servicios focalizados en lo que se quiere ofertar con un amplio conocimiento del mercado. A esto se añade la innovación a fin de añadir valor agregado a los productos y servicios alineados a las necesidades y expectativas de los clientes. A todo lo anterior se añade la perseverancia para vencer los obstáculos que se presentan cotidianamente.

Para alcanzar integralmente todas las variables enunciadas se requiere implementar y mantener sistemas diseñados para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todos aquellos que tienen relación con la organización tales como el personal, los clientes, proveedores, agentes reguladores y otros grupos de interés. Se mencionan entre otros sistemas de gestión: el sistema de gestión de calidad, sistema de información y comunicación, sistema de seguridad y salud en el trabajo, sistema de control, sistema de regulaciones y otros sistemas especializados como es el caso de los sistemas de investigación y pedagógico en una universidad. Conforme avance la organización, se identificarán e implementarán los sistemas que sean necesarios.

Las organizaciones tradicionales funcionales se identifican por el uso de organigramas estructurales característicos, difieren de la organización por sistemas;

estas últimas utilizan el enfoque basado en procesos y como consecuencia una estructura organizativa por procesos. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización, y en particular, la interacción entre tales procesos se conoce como “enfoque basado en procesos”. Las organizaciones presentes en la llamada sociedad del conocimiento adoptan este enfoque. Según Chiavenato, los procesos orientan el trabajo a los procedimientos y no hacia las tareas o servicios, ni a las personas o los departamentos de la estructura organizacional, lo cual impone una transformación de la organización integrando todas sus funciones con el objetivo de satisfacción del cliente, la mejora de la reputación que incluye la satisfacción del cliente. Se hace notar la diferencia con la organización tradicional piramidal que asigna actividades a una sola casilla del organigrama donde se visualiza a qué unidad operativa se le asigna cada responsabilidad enfocada a las personas, pero no al cliente y a los resultados; a pesar de que ayuda a la organización a llegar donde ha llegado puede convertirse en una barrera para el crecimiento y los resultados futuros.

En términos sencillos, proceso es una secuencia ordenada de actividades reiterativas cuyo resultado tiene un valor para el cliente; entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima como un beneficio. Tales actividades, como conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado, pueden transitar por más de una unidad operativa y está a cargo de una persona designada como el dueño de proceso.

Todos los procesos identificados de una organización sin carácter limitativo se agrupan en un documento denominado Manual de Procesos complementario al Manual de Organización y Funciones. Esto quiere decir que en la organización sistémica coexisten unidades operativas y procesos por lo general en los primeros años de organización de los sistemas. La implementación de un enfoque por procesos necesariamente requiere de la implementación de un sistema de información y comunicación integrado, también llamado *Enterprise Resource Planing* o sistema planificación de recurso empresariales (*ERP*), que se constituye en la aplicación de las TIC a la organización en base a la gestión de la Infraestructura de TI, gestión de servicios de TI y gestión del Gobierno de TI; cada una asociada a buenas prácticas usadas a nivel global.

Este modelo generalmente aceptado que los directivos y mandos dentro de la organización, son los responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones cuando están orientados hacia funciones organizacionales especializadas surgidas como consecuencia de la necesidad de coordinar y controlar diferentes áreas de la organización.

Para implementar una estructura por procesos, uno de los principales obstáculos es que dicha cultura dificulta que los dueños de procesos asuman sus funciones plenas aun cuando la documentación indique lo contrario. Es así que los procesos orientan a la organización hacia el cliente y hacia los resultados, pero en el proceso de implementación colisionan con la cultura que asumen los jefes de las unidades jerárquicas que se orientan hacia el control burocrático interno. De esta manera interfieren con el desarrollo de los procesos con autonomía, situación que se identifica dentro de las continuas revisiones del sistema de gestión de la calidad.

Cuando un proceso muestra serias deficiencias hay que preguntarse si las responsabilidades asignadas al dueño del proceso, que se encuentran documentadas en el Manual de Procesos realmente se cumplen, si fuera así, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar la motivación, de lo contrario se genera un clima organizacional crítico y por lo general de sumisión de los dueños de proceso en relación con los jefes de las unidades jerárquicas. En tales casos no habrá más remedio que generar reestructuraciones de los procesos, y en casos extremos la sustitución del personal directivo, por no adaptarse al enfoque por procesos. Los directivos deben de apoyar al dueño de proceso en las actividades de verificación del cumplimiento de lo planificado mejorando el conocimiento y capacidad de influencia sobre los factores del proceso: personas, materiales o información, recursos físicos y método de operación y control por parte del dueño de proceso.

Referencias

- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración*. 5ta. Edición. México: Mc Graw Hill.
- INACAL. (2015). *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. 6ta. Edición. Lima.
- Pérez, F. (2010). *Gestión de procesos*. 4ta. Edición. Madrid: ESIC.

3.7. Ver y trabajar en sistemas

Continuamente se hace mención a procesos en una organización y esto nos lleva a considerar la gestión como un sistema, ya que identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema; contribuye a la eficacia y a la eficiencia en el logro de objetivos organizacionales por lo que es indispensable desarrollar habilidades de ver y trabajar en sistemas.

Dentro de la organización, un sistema es un conjunto de procesos que origina su totalidad y forma, de la interacción continua de sus partes; así un sistema de información y comunicación está integrado por los procesos de TI referidos a la gestión de la infraestructura de TI, la gestión de los servicios de TI y la gestión de gobierno de TI, concretándose en un catálogo de TI; un sistema de calidad es integrado por procesos de políticas, objetivos, planificación, control, aseguramiento y la mejora, concretándose en una matriz de indicadores, todos relativos a la calidad como grado en que un conjunto de características vinculadas a la organización, se cumplen.

Los sistemas se definen por el hecho de que sus elementos tienen un propósito común y se comportan en forma alineada por estar relacionados entre sí para una finalidad. Una estructura sistémica se va construyendo en la organización según se identifican y aplican los procesos, integrándose a un sistema único de gestión los sistemas específicos que la conforman, se irán agregando de acuerdo a una priorización en función de una mejora efectiva de la organización.

Hay muchas formas viables de pensamiento sistémico adaptable a las formas de pensar de las personas y esto mismo sucede en las organizaciones, el propósito de este tema es visualizar cinco formas de mirar los sistemas en una organización vinculándolas con la gestión:

Una organización puede verse como un **sistema abierto** que transforma armónicamente recursos humanos y materiales según el contexto en el que actúa, generando al mismo tiempo un cambio que busca mantener su capacidad adaptativa. Si los recursos no son gestionados en un ambiente contenedor y la organización presta atención desproporcionadamente a un solo tipo de recursos disminuirá su capacidad de operar de otros recursos, generando falta de sostenibilidad e integración. Esto también puede ser aplicado a la información ya que cuando no es racionalizada puede duplicar o malograr el trabajo de los demás.

Una segunda forma de ver una organización es como un **sistema social**, una

organización existe para proveer trabajo, sustento y categoría social digna a sus miembros, por tanto hay que entender como influencia el sistema en el potencial de cada uno de sus miembros. Se pueden identificar dentro de este sistema social a los grupos por unidad operativa y cómo interactúan con otras unidades operativas y comparten la información entre sí. Asimismo, observando la dinámica de los grupos informales dentro de la organización, influenciando los comportamientos y actitudes que forman la cultura organizacional vigente que dan forma a sus interacciones; estas pueden ser tangibles como las normas, roles o programas de incentivos o, intangibles como poder, orgullo, lealtad y otros valores; una expresión del personal que dice “no tengo poder” puede ser una descripción de su papel y posición dentro de la organización.

Una tercera y cuarta forma de ver una organización es **como flujo de información y sistemas, programas y procesos**, reconociendo que la información fluye libremente de modo que se puede reacomodar como flujo de actividades de la organización dando origen a los sistemas, programas y procesos, los que se concretan en manuales de procesos que incluyen flujogramas para cada proceso facilitando las reestructuraciones internas como reingenierías resultando en diseños de programas y sistema. Al igual que los softwares se prueban una y otra vez eliminando los defectos y se rediseñan en forma continua en forma participativa retroalimentando los problemas, influyendo en el diseño global aportando a su necesaria flexibilidad. La meta es alcanzar una mejor comprensión de los procesos existentes comparándolos con una propuesta mejorada.

Una quinta forma de ver una organización es como un **sistema vivo**, allí se ve a la organización como es realmente en un mundo cambiante e interconectado de relaciones interactuantes en las cuales “el orden surge naturalmente del caos sin ser controlado”. Teóricamente se supone que los grupos humanos, proceso y actividades se organizan por sí mismas y sin que nadie controle el flujo de información al modo de una inteligencia colectiva.

La organización como un sistema vivo descansa en el diálogo y otras formas de conversación reflexiva y fundamentada, ello tiene que ver con la identificación de los aspectos de la organización que permanecen constantes en medio del fluir de las personas, información y trabajo sobre los valores, modos de actuar o creencias habituales que refuerzan su identidad vista desde lo interno y reforzada con la ayuda de clientes y otros grupos de interés externos.

Un elemento clave para ver un funcionamiento organizacional como sistema vivo

es identificar las personas que realmente pertenecen al sistema así por ejemplo ¿Se podría considerar a un trabajador recién contratado como parte de la organización? Igualmente habría que identificar el propósito real de la organización y su futuro deseable, de quien sabe la visión y si la comparte con los demás miembros de la organización, teniendo en cuenta que la organización se adaptará como un sistema vivo si posee una identidad propia, de tal forma de no tener que decir para hacer. Un ejemplo se observa en una organización que ha hecho del valor de la austeridad y frugalidad un comportamiento generalizado, como consecuencia se aprecia un actuar de memoria en los miembros de la organización observada externamente respecto al manejo de los recursos.

Cada una de las cinco formas de ver sistemas tienen su propio valor pero en la práctica todas se complementan entre sí facilitando ver las causas de los problemas y la adaptación al cambio desde diversas ópticas dentro de la organización.

Referencias

Senge, P. et. al. (1999). *La danza del cambio*. En: Robert, Ch. Kleiner, A. Cinco tipos de pensamiento sistémico. Colombia: Editorial Norma.

3.8. El cerebro organizacional

Uno de los principios de la gestión de calidad que puede ser utilizado por la gerencia, con el fin de guiarla hacia una mejora del desempeño, es el enfoque de sistemas para la gestión; el cual consiste en identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema, lo que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Como es conocido cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse como un proceso, con la característica fundamental de que los procesos transitan a través de toda la organización sin considerar funciones agrupadas en unidades operativas, que siguen un esquema departamental funcional.

Los procesos son orientados por instrumentos de planeamiento que parten del propósito que se convierte en algo así como el alma de la organización o lo que le da sentido a la misma, esto va más allá de los procesos ya que el propósito se orienta a motivar y movilizar a las personas de la organización, de tal manera que den lo

mejor de ellas colaborando y comprometiéndose, haciendo que los procesos tengan un sentido superior, el propósito ayuda a generar un ambiente de unión y confianza, lo que contribuye a superar los desafíos de cambio al relacionarlo con el *porqué* de ser de la organización.

El propósito de la organización se extrae de la finalidad, principios, objetivos y valores documentados de la organización. Por otro lado, el propósito de la organización debe tener en cuenta el contexto a fin de anticipar los problemas a los que se enfrenta, para ello, al igual que el cuerpo humano que tiene un cerebro, esta necesita mecanismos que contribuyan a hacer la diferencia y la ordene. La estrategia nos indica, el *¿qué?* y el *¿cómo?*, vinculada al pensamiento estratégico, implica un diálogo continuo sobre ello y no una sola vez al año. La estrategia requiere tener conciencia del entorno o contexto considerando las circunstancias cambiantes de la realidad, es necesario tener continuamente respuestas a la mano, así como la participación de todas las partes interesadas en el desarrollo de las soluciones ensayando nuevas estrategias que sean fáciles de comunicar, entender y seguir.

Considerando las dimensiones esenciales, la naturaleza y el diseño de estrategias formales consideran que las más efectivas contienen tres elementos: objetivos y metas más importantes que se deban alcanzar, políticas más significativas que orientan y motivan la acción; y los principales programas que deberán lograr las metas definidas dentro de límites establecidos por la visión y misión.

La definición de políticas de desarrollo en la organización es esencial para el buen funcionamiento, en tanto alinea y marca las “reglas del juego” para el mejor desempeño de sus miembros, además sirve de base para implementar sistemas de gestión al definir criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles y aspectos específicos, son de carácter organizacional porque marcan las líneas generales de gestión, se complementan con las políticas de cada uno de los sistemas de gestión que se van identificando, así como la de los procesos y programas.

Las políticas se refieren a decisiones o cursos de acción respecto al cambio de un nivel de desarrollo vigente, como conjunto de directrices documentadas que regulan los sistemas de gestión identificados como prioritarios y la cultura organizacional sobre la base de los requisitos legales, reglamentarios y los requisitos del cliente establecidos, expresan la naturaleza y la filosofía de la organización. Se traducen en una breve declaración de los principios de gestión que se compromete a cumplir la gerencia sentando las bases para la elaboración de los instrumentos de planeamiento.

Asimismo, las políticas deben ser socializadas con todas las partes interesadas e implementadas.

En una gestión con enfoque sistémico, que tiende a operar con un sistema integrado de gestión, las estrategias se formulan teniendo en cuenta los macro procesos o factores identificados que marcan la orientación de la organización.

En tal sentido, las políticas se convierten en pautas de comportamiento de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto las políticas apuntan al largo plazo de la gestión, no pueden actuar como camisa de fuerza. Cuando las organizaciones limitan el pensamiento estratégico a la planificación de mediano a corto plazo, representado por los planes estratégicos y operativos respectivamente, la estrategia se convierte en un uso rígido de los recursos en lugar de repensar la estrategia cuando se presentan cambios imprevistos, esto es peligroso sobre todo en la organización que opera en entornos inestables.

Otra limitación es pensar que el diseño y la implementación de las políticas van por cuerdas separadas en una secuencia rígida. Por el contrario, estas dos fases deben estar alineadas de manera continua ya que la implementación provee de información que será utilizada para reformular la estrategia; esta es una justificación más para que el pensamiento estratégico sea un proceso continuo.

Esto sucede con las oportunidades cuando se sabe que lo son y que se deben aprovechar; ello se convierte en el qué, pero no se tiene ni idea del cómo. Una forma es resolverlo con políticas del escritorio de una manera burocrática y otra mediante el ensayo error que requiere pensar y repensar, es decir, experimentando y poniendo a prueba varias alternativas y activando un proceso de aprendizaje. En este sentido, el pensamiento estratégico es una cuestión de largo plazo que sigue un determinado camino que requiere la habilidad para reaccionar en el corto plazo, tanto como perseverarlo en el largo plazo.

Las políticas tienen el propósito de proporcionar estabilidad y proveer un conjunto de pautas a la organización para dar por hechas ciertas cosas, considerando a su vez que el entorno induce al cambio permanente, sea del mercado, las regulaciones, la tecnología u otros; en razón de ello, las políticas de desarrollo de la organización deben ser evaluadas y reevaluadas de manera constante.

Por ello su fuerza radica, además de ser simples, claras y duraderas, en su capacidad para promover la iniciativa de las personas involucradas, enfrentar el cambio con buen pie y redistribuir los recursos para atender las oportunidades. En este sentido, la gerencia estará abocada no solo en hacer bien las cosas, sino también concentrarse en aprender cómo hacer cosas nuevas.

Tales cosas nuevas deben considerar un elemento básico poco atendido: la sorpresa. Es decir, que las políticas deben ser “cocinadas” de tal forma de aprovechar la rapidez para encarar las oportunidades, el sigilo y la inteligencia para implementarla en momentos oportunos, a desprevenidos y desprovistos adversarios; implementada con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a recursos utilizados y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas respecto a los adversarios.

3.9. Contexto de la organización

Dentro de las responsabilidades de la alta dirección de las organizaciones, o quienes haga sus veces, y teniendo en cuenta el proceso estratégico, hay que considerar el contexto de la organización la cual tiene que anticiparse o, excepcionalmente, influir en el cambio del entorno o adaptarse a él. (NTP-ISO 9001-2015).

El contexto se refiere a las cuestiones internas y externas que son vinculadas a su finalidad y que afectan su aptitud para lograr los resultados previstos por parte del sistema que lo conforma. El contexto proporciona a la organización su medio de vida y está vinculado principalmente a la satisfacción del cliente y otras partes interesadas. También es fuente de amenazas en relación a los cambios en mercado, las regulaciones, la tecnología, conflictos sociales, cambio climático, etc.

La alta dirección “debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre tales cuestiones internas y externas” (INACAL, 2015); “estas pueden incluir factores positivos y negativos así como otras condiciones al respecto” (INACAL, 2015).

La comprensión del contexto externo será posibilitada si se consideran aspectos que “surgen de los entornos regulatorios, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local” (INACAL, 2015). La comprensión de los aspectos internos será posibilitada al considerar aspectos relativos a los valores, cultura, capital humano y el capital intelectual.

Un modelo de análisis del contexto considera los siguientes elementos, que

interactúan holística y paralelamente a la organización: el mercado y los competidores, el sector y el macro contexto.

Los competidores y mercados son los que influyen en la organización de manera más inmediata, sin embargo pueden ser tan generales que limiten un conocimiento detallado de la competencia ya que cada organización posee diferentes capacidades y compite sobre bases diferentes, por lo que se utiliza el concepto de grupos estratégicos. Asimismo, los clientes también tienen diferencias entre sí lo que hace posible distinguirlos entre clientes estratégicos y consumidores finales y entre diferentes segmentos del mercado; aparte de considerar el “hecho de reconocer lo que los clientes valoran y los factores claves de éxito”.

Los grupos estratégicos son conjuntos de organizaciones con características estratégicas semejantes compitiendo sobre bases similares, son útiles para conocer la competencia, analizar las oportunidades estratégicas, e impedimentos para moverse de un grupo a otro. En relación a los clientes se distingue, al segmento de mercado, conformado por grupos de organizaciones con necesidades similares, diferenciando las necesidades de clientes en otras partes del mercado. El esquema para un mejor conocimiento del cliente continúa con la identificación del cliente clave como aquellos identificados a quienes está dirigida la estrategia.

El sector se encuentra compuesto por las organizaciones que desarrollan los mismos productos o servicios pudiendo incluir los sustitutos. El análisis es útil para que los directivos establezcan las oportunidades de permanecer en un sector y la probabilidad de éxito o fracaso de una determinada organización dentro de este. Porter, establece el modelo de las cinco fuerzas como ayuda para identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. Esas cinco fuerzas son: amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de los compradores, grado de rivalidad y poder de negociación.

El macro proceso comprende el análisis del contexto externo de la organización, el cual es útil para identificar los agentes claves del cambio a partir de los cuales se identifican escenarios de posibles futuros.

Todo lo anterior servirá para construir una guía en lo relativo a la cuestión fundamental relacionada con la toma de decisiones estratégicas, generando como consecuencia las oportunidades y amenazas para la organización. Para responder de manera estratégica al contexto es necesario aminorar las amenazas identificadas

y obtener ventajas de las mayores oportunidades. En este sentido, la competencia frente a frente contra la competencia va en desventaja frente a un espacio estratégico, donde estén relativamente libres de competencia; se ubican mayormente en espacios que no están siendo completamente explotados por los competidores.

Referencias

INACAL. (2015). NTP-ISO 9001-2015. Lima.

Gerry, J., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Education S.A.

3.10. Gerencia hacia abajo y hacia arriba

Los conceptos gerenciales hacia arriba y hacia abajo se refieren al flujo de información según el nivel donde se toman las decisiones para ejecutar las acciones que lleven a los resultados previstos.

Atendiendo al proceso de planificación y tomando como base la estructura organizativa ubicamos a la alta dirección en los niveles superiores y en la parte inferior a las personas más cercanas a los productos, servicios, clientes y proveedores. A medida que el plan se difunde, la información desciende precisando los procesos, actividades y operaciones para implementarlo, comenzando de forma general, se van transformando en más específicos.

La información de ejecución como metas alcanzadas sube para ser evaluada de conformidad con la visión. Esta dinámica tiene la ventaja potencial de que los planes son respaldados por la alta dirección y al mismo tiempo permite que desde abajo se dé un mayor enfoque a los planes, de allí el requisito de educación y difusión que debe mostrar el proceso de planificación dentro de la organización dirigido por la gerencia. Se puede identificar desventajas potenciales cuando la gerencia permanece alejada de la ejecución o no la acompaña, o cuando las personas cercanas a la producción de bienes o servicios, a los clientes y proveedores muestran un desconocimiento, compromiso e identificación con las estrategias de la organización.

Un enfoque hacia abajo está centrado en la autoridad, implica que el usuario o cliente no aparecen ni tiene un contacto estructurado con la organización, pero fomenta el servicio de toda la gerencia garantizando los recursos necesarios como tiempo, dinero y personal para alcanzar los resultados.

Por su lado, el enfoque hacia arriba lleva a delegar en los que están más cerca de los productos y servicios, así como de los clientes y proveedores donde la gerencia tiene que esmerarse e influir en la gente, otorgando libertad de acción a los colaboradores y generando mayor compromiso. En este sentido, la gerencia mantiene un apoyo constante a todos los niveles de la organización, fomenta la participación y el liderazgo; de allí que todos trabajan en función del servicio al usuario.

Para la gerencia es un desafío considerar a los colaboradores como sus primeros usuarios para que a su vez estén dispuestos para atender a los usuarios o clientes aplicando mayor criterio y autonomía, generando satisfacción en todas sus interrelaciones.

En resumen, la gerencia de arriba hacia abajo resalta el proceso de implantación y redefinición de las decisiones de la alta gerencia transmitida a los niveles inferiores de la organización. Por su parte, la gerencia de abajo hacia arriba, acentúa la influencia de la información proveniente de los niveles inferiores en relación a las decisiones tomadas por la gerencia.

Desde otra óptica, las organizaciones por lo general no siguen un patrón orientado por alguno de estos dos extremos; tienen que ver tanto con los conceptos visionarios y abstractos de la alta dirección, así como con los conceptos fundados en la experiencia que se originan en la base, resaltando el papel que desempeña la gerencia media que enlaza la gerencia media hacia arriba y de la gerencia media hacia abajo.

Desde otra óptica, la generación de información va a depender del nivel donde esta se genera, es decir, desde la organización como un todo, el grupo o el individuo.

A nivel de la organización el factor a considerar es la estructura, donde la información se va generando a través de la asignación de los recursos y las decisiones, siguiendo la estructura formal de la organización. Esta a su vez regula la profundidad entre los grupos involucrados en el desarrollo de la información conformando la red de distribución de recursos entre estos, mediando entre los deseos de los grupos y de los individuos.

A nivel del grupo de colaboradores el factor será la interacción entre las personas, creándose la información a partir del diálogo, esto genera confianza como condición previa del diálogo creativo, así como el intercambio abierto.

Al nivel de la persona individual, el factor será la autonomía donde la generación de la información se dará a través de la acción deliberada de cada persona. A través

de la autonomía la persona combina el pensamiento y la acción a su propia discreción con lo cual se garantiza la unidad del conocimiento y la acción. Esta forma de ver la dinámica gerencial, desde la creación de la información, genera una visión integral del trabajo gerencial.

De acuerdo a lo anterior, la gerencia de arriba hacia abajo es deductiva y la gerencia de abajo hacia arriba es inductiva. La primera proviene de la creencia que la información emerge de la alta dirección diseñándose la estructura organizacional para aligerar la carga de la información y de las decisiones individuales, la creación de la información y la asignación de recursos siguen sus orientaciones. Este modelo no permite que los miembros de la organización de los niveles inferiores generen información de manera flexible. Implica un fuerte liderazgo vertical, preocupado porque no surja interferencia en las decisiones, lo que determina que la generación de información desde la base se dé con gran dificultad, existiendo un acentuado déficit de interacción lo cual da como consecuencia una gran falta de conocimiento de la organización en la base. A nivel individual la autonomía de las personas se da en los niveles gerenciales, distante de los niveles individuales de la base, lo que dificulta la visión desde tal posición.

La gerencia de abajo hacia arriba es inductiva, el esfuerzo individual será en el largo plazo y el elemento que modula los esfuerzos de la gente a través de sinergias con el apoyo de las tecnologías; la autonomía se desarrolla del nivel individual al nivel grupal y luego a nivel de la organización a través de la estructura. El liderazgo se enfoca al apoyo y acompañamiento a través de la influencia. La autonomía es conferida a los emprendedores en todos los niveles de la organización con lo que los programas de motivación e incentivos funcionan.

La influencia del contexto y los altos niveles de cambio en competencia y aplicación tecnológica, entre otros factores, pueden determinar la necesidad de sintetizar la gerencia deductiva y la gerencia inductiva como una que integre a las dos ubicada en la gerencia media.

La gerencia media ocupa una posición clave porque dispone tanto de la información estratégica, así como la información práctica, actuando como punto de partida para la acción que emprenderá hacia arriba y hacia abajo, mostrando capacidad funcional como agentes para el cambio en el proceso de reestructuración de la organización.

En síntesis, la gerencia desde la alta dirección crea la visión del largo plazo y la gerencia media crea e implanta conceptos concretos para resolver y superar las

contradicciones entre la información estratégica y la que se genera del encuentro con la realidad en la ejecución misma, dentro del marco de toda la organización; integra los dos puntos de vista que se generan desde el nivel superior y el nivel inferior ya que no habrá avance alguno si no se da tal integración.

Referencias

Nonaka, I. (1988). *Hacia un enfoque gerencial del centro hacia arriba y hacia abajo*. En: Mintzberg, H. y Brian, Q. (1993). *El proceso estratégico*. Segunda Edición. México: Prentice Hall.

IV. CULTURA

4.1. Hacer las cosas bien

Según el Diccionario de la Real Academia Española innovar es “la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado”. Innovación es “Mudar o alterar algo introduciendo novedades”. En este sentido, todo el personal de una organización innovará cuando incorpore mejoras en los procedimientos a su cargo para alcanzar los resultados de los procesos y estarán en el camino de hacer bien las cosas. Por su lado, los mandos jerárquicos estimularán al personal para que actúen con autonomía para impulsar sus capacidades y habilidades, de esta forma la organización será innovadora porque gestiona con imaginación sus procesos.

La estrategia de una organización es el efecto de su cultura como reflejo de muchas acciones y decisiones informales tomadas por el personal en el día a día y a través de los años; los planes estratégicos aprobados por la alta dirección tiene poco que ver aunque quisiéramos que tales instrumentos de planificación sean los que pueden realizar los ajustes en un contexto cambiante; sin embargo, las realizaciones siempre estarán en la gente.

En el día a día, las organizaciones exitosas muestran ese algo que las diferencia de las demás y las hace grandes, que es descubierto con los años y es su fuerza incontenible que los lleva al éxito. No se descarta la utilidad de los instrumentos de planificación si son aplicados consistentemente por muchos años porque reflejarán la cultura de la organización.

Es innegable que los instrumentos de planificación y de organización proporcionan un orden adecuándose a la cultura vigente, documentan la visión pero no son la cultura formando parte del contexto; pero el día a día lo maneja la cultura y esta es la que hace la diferencia en la actuación o realización. En términos simples esta brecha entre estrategia y realización se traduciría en la expresión: “*del dicho al hecho hay mucho trecho*”.

El espacio que ocupa esta brecha en las organizaciones de éxito está dado por habilidades aparentemente sencillas pero que hacen la diferencia entre las

organizaciones. Estos sencillos elementos manejados magistralmente transforman algunas organizaciones en exitosas, son tres componentes que se basan en creer en la dignidad humana, los valores y la autonomía del personal: enfoque al cliente, la innovación y la participación. Estas tres habilidades en el contexto interno de la organización son las que, combinadas, se convierten en ventajas distintivas apreciadas en el largo plazo pero construidas en el día a día.

Tal combinación apunta a mejorar la dimensión adaptativa de la organización responsable, de la adaptación a los cambios que tienen que asimilar las personas vinculadas a la cultura, a diferencia de la estrategia que es un camino señalado que se incorpora en la llamada dimensión técnica, que por sí sola no podrá generar una cultura de realización efectiva en la organización que si se lograría cuando las habilidades se conviertan en el motor de la estrategia.

Las estrategias formales se tornan efectivas cuando el personal y los mandos jerárquicos muestran habilidades y capacidades, entre otras, las ya mencionadas que resaltan el esfuerzo de realización en base a habilidades para hacer bien las cosas en todas las actividades de los procesos, incrementando los beneficios orientados a los clientes internos y externos; con ello se mejora la eficacia, la eficiencia y la satisfacción generando una mejora de la reputación de la organización.

Existen varias formas de estimular al personal para que adquieran y mejoren las habilidades y capacidades indicadas. Una forma es que se promueva asumir riesgos para generar mayor beneficio a los clientes, con una disciplina de calidad que otorgue un servicio extraordinario al cliente; el personal toma la iniciativa usando su autonomía, consultando con llamadas a expertos de otros niveles y partes interesadas, obteniendo la mayor información para tomar la decisión, aun corriendo el riesgo de estar equivocado, esto lo convierte en un tipo de persona emprendedora. La organización debe estar a la caza de este tipo de personas; quienes hagan algo y se arriesguen. Las organizaciones no serían capaces de innovar, a pesar de tener todo a su favor, si dejaran de captar y mantener este tipo de personas.

Involucrar al personal en proyectos horizontales a la organización es otra forma de comprometer al personal para crear nuevas soluciones y mantener la dinámica de creatividad en el personal planteándose nuevos retos. Por su parte las personas que quieran mejorar tales habilidades deben estar atentas a participar como voluntarios en los proyectos de avanzada de la organización.

Las estrategias institucionales se alcanzan con pequeños triunfos lo que hace que miremos a aquellos que lo hicieron posible para efectos de brindarles estímulo y reconocimiento por la mejora que hacen a los procesos y por los resultados que muestran; lo que estimula a otros a seguir el mismo camino. Dicho reconocimiento no será necesariamente en dinero, puede ser en una mención, en un boletín o en una ceremonia pública, algo pequeño para la jerarquía pero un estímulo valioso para el personal que optan por ser innovador.

Reconocer el ensayo-error es bueno para estimular al personal en la propuesta de soluciones innovadoras. Esto es así, porque no habrá nada nuevo que no esté precedido de errores en un principio; esto es una forma de aprendizaje de ensayo-error lo que genera un tipo de aprendizaje, crecimiento y éxito. En la organización estos errores que llevan al aprendizaje deben ser estimulados porque son esenciales para la vida y progreso en una organización. En esta época de cambios que exigen mejora continua e innovación, fallar será una exigencia para tener oportunidad de algunos éxitos.

En el mundo actual con el gran avance de la tecnología de la información y comunicación, donde todo se mide, es importante poner a disposición del personal la información relativa a sus procesos y desempeño, y capacitarlos en la forma cómo obtenerla de los sistemas de información ya que esto puede ayudar a solucionar de prisa una situación problemática de la organización.

Poner en práctica una cultura de resultados es otra forma de alentar la innovación consistente en involucrar a toda la organización a nivel individual o de equipos en la posibilidad de obtener incentivos por metas logradas. Con ello se obtiene que todos se entreguen y tengan el respaldo para la mejora continua haciendo de ella una forma de vida.

El compromiso con el aprendizaje tiene que ver con la mejora de las habilidades vía la capacitación formal dentro de la organización, lo que conducirá a la mejora de las capacidades como elemento de la innovación asegurando más allá que el personal esté preparado para asumir tareas cada vez más desafiantes, se asuma una posición adaptativa ante el cambio, generándose una actitud de aceptación al cambio en lugar de rechazarlo.

Incrementar el capital intelectual de la organización, a través de los mecanismos enunciados, eleva el valor de la misma por la capacidad y voluntad que reside en cada

capital humano de la nómina, dicha organización está en capacidad de crear por lo menos formas de trabajo más efectivas en base a la mejora continua, lealtad de marca y construcción de la reputación a través de los clientes.

La mejora y la innovación no se logran por obligación sino por persuasión para que se hagan las cosas bien cada día. En este sentido, el trato al personal es como si fueran voluntarios de las tareas que se les asignan con lo cual se creará un ambiente de crecimiento y de entusiasmo por abordar las tareas del día a día.

Para introducirnos en el mundo de la innovación se debe aprender de los que vienen haciendo la tarea y pueden transmitirnos su experiencia, lo que facilita conocer, ensayar y adoptar ideas de otros. Lo anterior se complementa con la lectura de publicaciones que directa o indirectamente estimulan nuestra imaginación.

Referencia:

Peters, T. (2006). *Gestionar con imaginación*. Colombia: DEUSTO.

4.2. El lado afectivo de las organizaciones

Las organizaciones muestran en su dinámica dos dimensiones: una técnica integrada por un conjunto de instrumentos de planificación, ejecución y control que generan su actuar formal; y otra, vinculada con los valores conformada por aquellas acciones valiosas que los directivos y el personal dan a los actos del día a día, creando de esta manera una cultura propia.

La dimensión técnica, por sencilla que sea, va unida a actitudes y comportamientos que conforman la cultura o forma de ser de la organización como el pegamento que la mantiene unida y que refuerza, tanto su capacidad para realizar el cambio, como para bloquearlo. La cultura es una fuerza que influye en todas las organizaciones, por lo que podemos decir que es un elemento de la organización centrada en el interés colectivo y en la construcción de una organización unificada a través de compartir una escala de valores, hábitos y tradiciones.

“Los valores son estructuras cognitivas internas, útiles para gestionar la cotidianidad y para escoger cursos de acción en contextos sistémicos inciertos, dando rumbo y orientación, armonizando dinámicas de poder, consensuando y legitimando las reglas de juego”. Los valores compartidos devienen en mecanismos de poder

incluso más potentes que los requisitos legales y reglamentarios y de las jerarquías. En tal sentido, los valores son una elección de aprendizajes sobre formas de pensar, sentir y actuar de lo que es preferible para que “se hagan bien las cosas”. Esto concuerda con la necesidad de gestionar factores actitudinales y afectivos como catalizadores imprescindibles para la didáctica del aprendizaje, es decir, la intervención de variables afectivas relativas a la conformación de actitudes y valores para conformar la cultura de la organización.

En esta línea de cosas las organizaciones buscan reclutar, conservar y desarrollar personal directivo que contribuya a la construcción de una cultura propia, que las lleve a alcanzar los resultados previstos creando un sistema rico en actitudes y comportamientos compartidos con los miembros de la organización para que posean el mismo “estilo”, “carácter” o “ideología” que los distinga y provea; capacidad de unificar y vincular entre sí a los individuos de la organización, generando una conciencia de grupo con capacidad adaptativa con un efecto sinérgico particular como rasgo distintivo.

Las emociones no son solo asunto individual interno sino que también corresponden a los grupos que influyen al individuo. Al fomentar dentro de las organizaciones el trabajo en equipo estamos creando grupos dentro de ese gran colectivo que es la organización, promoviendo de esta manera la influencia del grupo sobre los individuos. En tal sentido, las emociones dependen no solo de lo que pasa dentro del individuo sino lo que sucede con los grupos en el entorno laboral, condicionando a los demás en lo que sienten y piensan. Continuamente la conducta individual es influenciada por las conductas de los grupos que nos rodean y por decirlo así fuerzan a tomar ciertas actitudes. Las emociones de los demás nos afectan gracias a la capacidad que se tiene de empatía.

Siendo la cultura el conjunto de actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización es difícil inducir cambios en dicha cultura ya que corresponden a hábitos arraigados dentro de la organización y es allí donde debería incidir el cambio.

Los cambios acelerados en el contexto externo como consecuencia de las variaciones tecnológicas, políticas y sociales entre otros factores, crean la necesidad de cambios en las organizaciones lo que a su vez ocasionan cambios en la cultura; esto requiere de una pertinente adecuación no solo en la dimensión técnica formal sino sobre todo en la dimensión humana, lo que demanda cambios en los comportamientos. Estos cambios de comportamientos de por sí no van a producir

cambios de la cultura, ya que los cambios en los comportamientos para que funcionen se deben basar en la cultura acumulada por la organización o parte de ella. Un cambio que apunte a modificar directamente al personal de toda la organización, dejando de lado el comportamiento de los grupos que la conforman y que cumplen con el perfil del resultado deseado, solo llevará al fracaso, desilusión, fricción y confusión pero no a un cambio de comportamiento. Un ejemplo es la reforma agraria del Régimen Militar (1968-1970) que pretendió un cambio cultural en los campesinos promoviendo la conversión de jornalero a empresario; pero el resultado en el largo plazo fue que los campesinos retornaron por su propia decisión a su cultura de origen: la pequeña agricultura.

Esto concuerda con lo indicado por Peter Drucker (1993) de que hay que modificar hábitos pero teniendo en cuenta la cultura original de la gente; para esto no se requiere dirigirse a los cambios del personal en general sino a los cambios de hábitos de grupos con el perfil deseado ya que indirectamente y con el tiempo influye en el cambio de la cultura.

El cambio de los comportamientos requiere en primer lugar, definir los resultados que se esperan y se necesitan. No en vano la administración es la acción eficaz para obtener resultados; por ejemplo, si lo que se necesita es alcanzar unos estándares de calidad, necesarios para certificar un producto, primero hay que encontrar qué grupos muestran las actitudes y comportamientos que generen las condiciones iniciales para lograrlo y no pensar que las conferencias y capacitaciones van a cambiar a la gente para lograr tales indicadores. Estarán preparados para alcanzar los indicadores no porque varían su forma de actuar, sino haciendo sistemáticamente lo que debían hacer de acuerdo a la forma de coordinación instituida en la organización, pero que a diferencia de otros grupos si lo aplicaban. Establecido el resultado esperado y ubicado el grupo que muestra un perfil adecuado para alcanzarlo dentro de la organización, se pondrá en práctica lo que realmente nace de la cultura misma de la organización para alcanzar el cambio de hábitos deseado.

Adicionalmente, para cambiar los hábitos y comportamientos, se requiere motivar a través de recompensas y reconocimientos al personal, dado que en cuanto se observe que la organización recompensa la conducta adecuada, el personal aceptará dicha conducta; por ejemplo, cuando se difunde que la cooperación del personal en determinada tarea será reconocida con ascensos, viajes y otros incentivos.

4.3. Competencia es compromiso

Competencia es la capacidad del personal para aplicar conocimientos y habilidades en una organización con el fin de alcanzar los resultados previstos, algunas veces se llama cualificación. Es necesario que se determinen las competencias necesarias de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del sistema de gestión. En tal sentido, este aspecto se documenta en los perfiles de los cargos asegurando que las personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencias apropiadas. De ser necesario se tomarán acciones para que estos puedan adquirir o actualizar las competencias necesarias a través de talleres, cursos, seminarios y otras actividades de educación y/o capacitación evaluando la eficacia de las acciones tomadas y conservando la documentación como evidencia de las competencias y de su mejora. En todos los casos, la organización debe asegurarse que el personal bajo su control tome conciencia, comprenda y conceptualice las políticas, objetivos y programas de largo, mediano y corto plazo y los procesos documentados, para su contribución a la eficacia del sistema de gestión y su mejora así como las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios (NPC, ISO 9001-2015).

Tales competencias conforman el capital humano que aporta el personal de todos los niveles de la organización para tomar parte activa en todas las actividades, eventos o situaciones contribuyendo al logro de los resultados esperados. Sin embargo, no siempre tener un adecuado nivel de competencia asegura una participación activa del personal, se conoce que por lo general es una minoría la que efectivamente participa activamente; el problema entonces no es solo de competencia sino de compromiso. De allí que un capital humano reducido con talento y sobre todo, con alto compromiso, es más efectivo que un capital intelectual espléndido sin compromiso. Solo uno de cada cinco trabajadores muestran un compromiso apasionado en alcanzar los objetivos de la organización (Covey S. R. 2006). En el presente documento se analizará este importante elemento del desarrollo organizacional.

Compromiso es implicarse con los planes, objetivos, estrategias y programas, de allí que es un factor sine qua non de la ejecución; debemos tener presente que conocer no es implicarse.

Las personas se sienten comprometidas con una organización que incentiva su contribución para el logro de su éxito individual y grupal. El personal se siente más

importante, motivado, necesario y su categoría social digna se eleva percibiendo que se les valora y forman parte de la organización. Desarrollan lealtad y preocupación para con ella y sus productos o servicios; sus problemas pasan a ser suyos; integran sus objetivos personales a los de la organización, y para alcanzarlos se integran a la organización para resolver los problemas y no para ahondar conflictos. En este clima el personal contribuye con mayor productividad y calidad para la organización (Chiavenato, 2010 p. 120).

Una de las condiciones para el logro de resultados es un fuerte compromiso de la Alta Dirección con la transformación y la innovación, con la calidad, la productividad y la mejora, es decir que si no hay un compromiso de la gerencia no podemos esperar compromiso del personal. Dicho compromiso debe ser pensando en el futuro lo que le dará continuidad; no puede relajarse aun en tiempos de prosperidad. Dichos compromisos requieren que la gerencia misma se transforme; si esta no puede mudar su propia cultura nada nuevo podrá ocurrir con el personal y menos generar un compromiso genuino; ellos y otras partes interesadas deben saberlo ya que incluso la fidelización de los clientes es el compromiso de estos con la organización. En resumen, habrá implicación del personal cuando se asegure el compromiso de la Alta Dirección por una cultura de innovación, participación e involucramiento emocional, responsabilidad compartida y trabajo en equipo del personal pero además considerando a la persona integralmente en cuanto a remuneración, respeto y trato amable; estimulándola para que agregue valor y lo haga haciendo uso de principios. Esto implica crear conciencia por estos asuntos, alentar nuevos proyectos, crear habilidades y tecnologías necesarias, o influir sobre opciones claves dentro de la organización que conduzcan en las direcciones deseadas creando consenso entre los participantes clave para generar talento, como punta de lanza de los compromisos institucionales.

La formulación de un compromiso surge inicialmente creando consenso y plasmando el cumplimiento de algunas metas parciales; al contar con una mayor aceptación las decisiones pueden publicarse para ganar adherentes. En la medida que nuevos impulsos de actividades clave son enfocados, se asegura que el personal asuma responsabilidades; complementado con sistemas de control y recompensa.

El compromiso es un elemento clave y su ausencia genera una brecha en la ejecución de actividades para alcanzar los objetivos propuestos, tanto desde la dirección de la organización como se ha descrito, como desde el personal de la misma, por falta de implicación.

Cuando la dirección de la organización deja de valorar al personal, en función de valores y principios, no se puede esperar del personal implicación en las actividades que realiza, ya que solo se limitan a cumplir; por el contrario, si apunta a influir en todos los aspectos de la integridad de la persona humana esto lleva una colaboración plena y un compromiso genuino.

Siguiendo la parábola del buen sembrador (S. Mateo 13, 1-23) la promoción del compromiso que hace la alta dirección dentro del personal solo dará “fruto” si estas acciones caen en “buena tierra”, es decir, en personas comprometidas; aquellas que encarnan los principios e ideales que definen la organización y su comportamiento. Personas que hacen realidad el propósito, la estrategia, la estructura y la cultura conforman ese “grupo talento que infunde sentido, piensa por sí mismo, promueve la flexibilidad y afronta los desafíos que se presentan. (Eichholz, J.) Son personas con compromiso personal.

El compromiso personal es un valor individual, que se podría definir como una obligación contraída, un reto, acuerdo o palabra dada. Es un compromiso ético personal, hoy por hoy escaso, ya que la mayor parte de gente no quiere comprometerse con nada ni con nadie, quizá porque esto requiere asumir riesgo y responsabilidades por el riesgo de no cumplirlos; allí la credibilidad de la palabra empeñada es lo que está en juego. El compromiso personal es sinónimo de valores humanos como: responsabilidad, esfuerzo, disciplina, constancia, solidaridad por nombrar algunos de los más importantes. Es responsabilizarse ante otros sin necesidad de que esté firmado un documento y solo por el mero hecho de poner la palabra de por medio. Obliga también a comprometerse consigo mismo por el deseo de ser constructores de su propio destino, artífice de su propia vida, abanderados de una causa propia, trabajando comprometidos por ella, es como la razón más importante de estar viviendo.

Una persona con tales características será “tierra fértil” dentro de la organización ya que se requiere un compromiso ético con la misma y con los que laboran en ella. Además, son modelos a seguir porque representan el tipo de talentos que requiere la organización que, por un lado demuestran competencias para las funciones que desempeñan y por otro poseen el compromiso personal para modelar los atributos que la organización aspira alcanzar y atraer a otros con compromiso personal que pueden encarnar los valores de la organización. Cuando alguna persona muestra falta de compromiso va en detrimento de tales atributos por tanto es necesario tomar la decisión de prescindir de ellos, aunque sean muy competentes en términos técnicos.

El grupo de personas comprometidas en la organización representa una dimensión fundamental en la misma al lado de los propósitos, estrategias, estructura y cultura ya que no solo cuenta tener las competencias necesarias para las funciones que se realiza, sino el compromiso personal para lograr la visión. Esto será clave del éxito en la medida que se disemina con el colectivo convirtiéndose en una herramienta fundamental detrás de los logros.

4.4. Aprender a aprender en el trabajo

Las organizaciones deben determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión; para esto deben asegurarse que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiada (NTP-ISO 9001-2015, 7.2).

La **educación**, llamada propiamente educación formal, se realiza en las instituciones educativas y es certificada por cuenta propia o como un incentivo para el trabajador. La **formación** se desarrolla a través de planes de capacitación dirigidos al personal o de capacitaciones externas. Estas son certificadas y el personal asiste en forma voluntaria, con o sin apoyo de la organización. Es el tipo de educación denominada educación no formal. La **experiencia** comprende el desempeño de diversos trabajos que realiza el personal y que implica un tercer tipo de educación: educación informal. Cubre los demás aspectos educativos y se genera de la interacción de la persona con el puesto de trabajo, la organización, con otras personas y el contexto. Utiliza consciente o inconscientemente formas pedagógicas de autoaprendizaje, materia del presente documento.

El aprendizaje es inherente a la persona humana. Las organizaciones toman en cuenta los elementos ya indicados que contiene la educación. Por tanto, el aprendizaje organizado es un proceso, que aplican los trabajadores instruidos, basado en la teoría de cómo aprenden los seres humanos.

En las organizaciones se desarrollan actividades de educación no formal e informal para desarrollar habilidades y mejorar la calidad del capital humano. Es conocido también como aprendizaje organizativo, que se define como el proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimientos, habilidades y

actitudes para el desarrollo de las personas y equipos de trabajo con el propósito de resolver problemas y adaptarse a las condiciones cambiantes o de liderar el entorno de acuerdo a su nivel de desarrollo; apoya la mejora de los procesos y proporciona ventaja competitiva para la organización. En lo que sigue, cuando se mencione aprendizaje se entenderá como referido al autoaprendizaje.

La organización debe promover que todo el personal domine el ciclo del aprendizaje: conocimiento, acción, evaluación y reflexión. Con ello se garantiza un aprendizaje válido en sentido de que el ciclo de aprendizaje es un proceso continuo donde no se pueden excluir riesgos como consecuencia de enfrentar el cambio. Este proceso se activa ante la necesidad de resolver problemas. La organización y las personas progresan cuando enfrentan los problemas de manera exitosa, dejarlos de lado puede convertirse en un problema de sobrevivencia para la organización.

La fase de **conocimiento** contiene elementos como el conocimiento previo de cada persona derivado de su nivel de competencia y que se demuestra por las capacidades que pone de relieve dentro del ambiente laboral, especialmente para la toma de conciencia y la actuación. Además, la organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos o servicios. Dichos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición del personal según se requiera. Es necesario abordar las necesidades y tendencias cambiantes en el contexto por lo que se debe considerar los conocimientos actuales y determinar cómo el personal accede a conocimientos adicionales y las actualizaciones necesarias. Esta información interna o externa se utiliza y se comparte con el personal para facilitar el logro de los objetivos de la organización (NTP-ISO 9001-2015, 7.1.6).

En base al conocimiento previo del personal y el proporcionado por la organización, individualmente o en equipo, se tendrá la capacidad de identificar problemas para su solución a través de la fase de **ejecución**. Estos se producen al establecer la situación actual previa a la planificación o al encontrar discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado. La toma de conciencia del problema parte de los conocimientos previos y el análisis de la situación para transformar esta información. El diseño y aplicación de marcos de trabajo y la combinación de ideas llevan a nuevas formas de ver las cosas y ayudan a plantear alternativas para solucionar problemas. Mejorar la capacidad de aprendizaje ayuda a la transformación de la persona, quien al tomar conciencia de las cuestiones que afectan a su trabajo, tendrá mayor motivación y compromiso, creando en consecuencia formas eficaces de actuación. De allí que el aprendizaje tiene que

ver con nuevas formas de adaptarse y enrumbar en pos de la misión y propósito de la organización.

La fase de **evaluación** de alternativas de solución a los problemas facilita la mejora. La reflexión se centra en determinar la forma cómo se ha encarado el problema y su solución para obtener mejoras en la forma de aprender.

Algunos aspectos clave en cuanto al aprendizaje en la organización son:

a) Que el aprendizaje no se concentra únicamente en el puesto de trabajo, sino que facilita mostrar a la organización como un todo del que la persona forma parte, favoreciendo su integración. Desde esa posición podrá ver que los problemas pueden ser originados desde el propio operador y que sus errores podrían perjudicar a otros. De allí que la calidad del servicio o del producto sea responsabilidad de todos los que participan en los procesos pudiendo contribuir a su mejora solucionando los problemas originados en un proceso particular y facilitando la identificación de influencias internas que inciden en el problema para llegar a las causas verdaderas.

b) El aprendizaje, desde la posición del personal, favorece la identificación de hechos que lenta y gradualmente configuran problemas críticos ya que este tipo de problemas no surgen de forma repentina: reaccionar ante hechos repentinos es ir a los síntomas pero, analizar los procesos que se generan en forma paulatina, es enfocarlo desde las causas. Los cambios lentos y graduales requieren aminorar el ritmo del día a día para reflexionarlos y ponerlos en perspectiva permitiendo la adaptación a los cambios desde las verdaderas causas.

c) La mera experiencia de ejecución muestra los resultados, más no las consecuencias de las decisiones críticas; estas se extienden temporalmente más allá de la ejecución. La evaluación del aprendizaje permite tener una idea aproximada de los elementos que pueden configurar consecuencias en plazos más allá del de ejecución.

Referencias

INACAL. (2015). NTP-9001-2015. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*.

Moore, S. y Murphy M. (2009). *Estudiantes Excelentes*. España: Narcea S.A. Ediciones.

Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eAeXBgAAQBA-J&oi=fnd&pg=PA13&dq=autoaprendizaje&ots=BFoaGq11fo&sig=p1S_Sxfwsx-rGH7qKxoSARqS_8vQ#v=onepage&q=autoaprendizaje&f=false

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Argentina: Granica.

4.5. Capacidades blandas y cultura organizacional

Cada cierto tiempo, los medios de comunicación del país insisten en publicar la opinión de los empresarios, en relación a la necesidad de que los profesionales universitarios jóvenes que cubren plazas vacantes en sus organizaciones, tengan un nivel adecuado a las denominadas capacidades, competencias o habilidades blandas. El objetivo del presente tema es analizar dicha percepción.

Un enunciado amplio del concepto de competencia puede definirse como *“las capacidades que el personal necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo no solo de saber qué y saber cómo, sino de ser personas en un mundo complejo, cambiante y competitivo”* (Beneitone, 2007).

Las competencias blandas comprenden aquellas habilidades comunes a cualquier profesional, también denominadas habilidades interpersonales o habilidades sociales, vinculadas a la inteligencia emocional como conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales y otros que caracterizan la relación entre las personas. Las habilidades blandas se complementan con las habilidades duras vinculadas a la capacidad intelectual del personal de una organización relacionada con las competencias o exigencias profesionales. En las organizaciones se requieren de la capacidad de las personas para interactuar efectivamente con jefes, colaboradores, subalternos, clientes y otros grupos de interés externos. Las competencias del personal como integración de educación, formación y experiencia, conforman el perfil de un puesto de trabajo y requieren de un conjunto de habilidades sociales que promueven los líderes para acompañarlos hasta la obtención de resultados y la mejora de estos (NTP-ISO 9001-2015, 7.2). Eichholz (2015), hace mención de dos grupos de habilidades en el personal: las habilidades duras presentes en la dimensión técnica y las capacidades blandas que aportan a la dimensión adaptativa.

Dentro de las habilidades interpersonales se tiene: autonomía, autoliderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión de tiempo, confianza; entre otras (ignasialcalde).

Un determinado conjunto de habilidades sociales conforman la llamada cultura

organizacional específica para cada organización, es decir, lo que llamamos habilidades sociales de cada individuo se convierte en cultura organizacional cuando caracterizan a una organización en particular (Simón C., 2015). En tal sentido, Domínguez, L.M (1997) identifica como valores a la “convicción o creencia de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas y organizaciones, por lo que rigen a las empresas y miembros pertenecientes a ella y constituyen el cimiento de toda cultura organizacional”.

Los medios de comunicación difunden la opinión de los empresarios en cuanto a la necesidad de impartir habilidades blandas a los jóvenes egresados universitarios y los reclamos de estos sobre la formación recibida (carencias), referidas en primer lugar a las universidades que son sus referentes -las que tienen mayores costos de pensiones- que, por lo demás, involucran solo al 30% del mundo laboral formal ya que el 70 % de la actividad económica en el país es informal. Los representantes de tal grupo empresarial al opinar de esta manera, nos están diciendo que los jóvenes universitarios provenientes de tales universidades se deben adaptar, sin más ni más, a la cultura organizacional existente en cada una de las organizaciones formales que representan. Esto es algo muy serio porque es tomado como cierto y los grupos que provienen de culturas organizacionales diferentes, asumirán como cierto lo que opinan los empresarios extendiéndose a otros grupos que opinarían lo mismo afectando la reputación del indicado grupo de universidades sin tener mayor información.

Sin embargo, como se evidencia en la norma internacional de calidad ISO 9001-2015 es responsabilidad de la Alta Dirección -léase la empresa- los temas de la toma de conciencia y la comunicación que son los elementos de la norma que incluyen a la cultura organizacional que debe gestionar cada organización. De esto se infiere que la construcción de una cultura organizacional es responsabilidad de cada empresario en particular. Por cuanto es específica para cada organización, por lo que mal hacen en pedirles a las universidades que les aligeren la carga. Por su parte la mayoría de universidades -tanto las exclusivas como las inclusivas- se preocupan de formar integralmente al estudiante, siendo relativo el logro de las habilidades sociales en cada uno de ellos dado que la causa puede estar en los planes educativos pero el efecto dependerá de cómo los líderes de las organizaciones activen las actitudes y comportamientos de los jóvenes cuando ingresen a laborar.

Referencias

- Beneitone, P. et al. (2007). *Tuning Latinoamericano 2004-2007 Universidad de Deusto*, Universidad de Groningen. Wttiez p.33. Recuperado de: [hHp://tuning.unidestuo.org/tuningeu](http://tuning.unidestuo.org/tuningeu).
- Simón, C. (2015). *El compromiso con la organización, según cada empleado*. Gestión 17/9/15.Lima. p.21
- Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa. Como las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. Colombia: Ediciones de la U-Lid. Editorial.
- Ignasialcalde. Recuperado de: <http://www.ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>
- Domínguez, L. (2009). *Fundamentos Teóricos-Conceptuales sobre el Estudio de la Dirección por Valores con un Enfoque Estratégico-Empresarial*. Matanzas Cuba. Ubicado el 4/9/15. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos78/direccion-valores-enfoque-estrategico-empresarial/direccion-valores-enfoque-estrategico-empresarial2.shtml#ixzz3kmtUSlzw>

4.6. Aprender a desaprender y reaprender

Desaprender según la RAE significa “Olvidar lo que se había aprendido”, el objetivo de esta sección es analizar la importancia de este proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones que considera el aprendizaje como algo esencial. “El enfoque del desaprender sostiene que no se pueden aprender muchas cosas si previamente no se desaprenden otras, ya que primero hay que desmontar las ideas, conocimientos, actitudes o habilidades que se tienen, y que son contrarios a lo que se quiere aprender” (Sinapsis consultores).

La necesidad de desaprender surge ante los cambios rápidos y significativos que son una constante a nuestro alrededor y donde muchas veces se tiene que olvidar lo que en alguna oportunidad se consideró como válido; las organizaciones asumen el reto de llegar a ser buenas aprendiendo a hacer cosas nuevas que reemplacen a otras que ya no son válidas para las condiciones de incertidumbre interna y externa nunca experimentadas por la organización. En síntesis, desaprender responde a la obsolescencia del conocimiento para ser reemplazado por otro que responde mejor al

cambio acelerado del medio. La obsolescencia en la organización tiene dos caras: por un lado manteniendo conocimiento que ya no es útil porque no produce los resultados propuestos y de otro lado, porque dicho conocimiento dificulta la incorporación del conocimiento nuevo dentro de la misma. Este conocimiento no útil y limitante se adhiere a la cultura organizacional vigente residiendo en la organización de diferentes maneras.

La clave para que la organización sea capaz de cambiar, es que sea capaz de olvidar lo que saben y crear nuevos conocimientos, nuevas visiones, nuevos modelos mentales; es un proceso destructor por un lado, y creador por otro, porque mejora la capacidad de adaptación al cambio mejorando la capacidad de innovación y de creatividad, haciéndola más competitiva. Sin este proceso, por un lado destructor y por otro creador, las organizaciones mejoran su capacidad de adaptación al cambio, mejorando su capacidad de innovación y siendo más competitivas. Adaptarse al cambio es fundamental porque aplicamos lo que hemos aprendido de la experiencia dejando al mismo tiempo lo que se ha aprendido en el pasado; aprender y desaprender de forma natural es necesario para el desarrollo de la organización (Carrión M.J 2016).

Por otro lado, dentro de la organización moderna se es proclive a la generación de conocimiento y su utilización en forma acelerada y acumulativa, olvidando que también algún conocimiento tiene que ser olvidado, reorientando a la organización en tal sentido. Lidar con la obsolescencia es un proceso importante en las organizaciones que aprenden siendo el centro del desaprender; es decir, una actividad que gestiona sus conocimientos antiguos y obsoletos en aras de reducir el impacto negativo en la consecución de los resultados esperados. El impacto de la obsolescencia se da cuando el conocimiento nuevo es radicalmente distinto, pudiendo afectar la comprensión del nuevo conocimiento en la etapa de planificación y en la etapa de ejecución, cuando las actividades y procedimientos están saturados del conocimiento obsoleto se hace difícil aplicar nuevas actividades revestidas del nuevo conocimiento. En este sentido, las organizaciones deben estar preparadas para asumir estos retos derivados del desaprender y entendiendo que son inherentes al proceso de creación del conocimiento organizacional.

La metodología del desaprender consiste en cuestionar aquello que ha sido el fundamento de las creencias y actividades de la organización. La normal es que se crean resistencias a desaprender porque la situación dada es de mucha fuerza para cambiarla ya que las ideas y procedimientos están tan arraigados que mantienen

su vigencia. La aceptación del desaprender parte de reconocer que el entorno está en constante cambio siendo este enfoque una toma de conciencia promovido por la Alta Dirección en forma continua demostrando que las soluciones de ayer no necesariamente se aplican a los retos de hoy y que siempre hay formas diferentes de hacer las cosas predicando con el ejemplo como un proceso de aproximaciones sucesivas. La implantación de procesos de mejora son buenos ejemplos de desaprender por aproximación.

Los procesos de mejora continua implican la verificación de lo ejecutado siguiendo las líneas de autoridad y la revisión o auditoría de calidad a través de auditores externos a la unidad operativa. Estas tienen por objeto implicar a la organización a través de su sistema de calidad en relación con la aplicación de las actividades de los procesos, que pueden incluir la superación de la obsolescencia de algunas actividades de los procesos. Al mantener el seguimiento de los resultados de las auditorías para la mejora se estará siendo persistentes en la instalación de un nuevo conocimiento dejando atrás aquellos que se consideran obsoletos.

Referencias

- Albarracín, S. (2014) *Aprendiendo a desaprender*. Blog, Gestión del Conocimiento. Recuperado de: <http://comunidad.ainia.es/web/ainiacomunidad/blogs/gestion-del-conocimiento/-/articulos/2vMk/content/aprendiendo-a-desaprender>
- Carrión, M. (2016). *La clave del cambio y la innovación: desaprender la empresa*. In *QUALITIS*. Recuperado de: <http://inqualitas.net/articulos/10723-la-clave-del-cambio-y-la-innovacion-desaprender-la-empresa>
- Sinapsis. *Perfiles y Rastros*. Recuperado de: <https://www.google.com/search?q=aprender+y+desaprender+en+la+organización&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=sb&s>

4.7. Aprender del error

Es frecuente creer que las organizaciones se diseñan de manera que permitan asegurar que no se cometerán equivocaciones, dicho criterio trasladado al personal significa poca tolerancia hacia el error lo que al parecer es una herencia de la escuela tradicional ya que allí se apunta al éxito y se castiga el error; esto en la organización se traduce en temor y actitudes defensivas lo que resulta muy costoso desde el punto de

vista de los controles: muy inhibitorio y poco creativo. No cometer errores o proscribirlo significa dejar de usar un método de aprendizaje conocido como ensayo-error. Por el contrario, hay que confiar de lo que puede hacer el personal mientras no se demuestre que no pueden hacerlo; lo que hay que asegurar es que los individuos o grupos sean competentes para ejercer la responsabilidad que se les asigna, comprender los objetivos de la organización y comprometerse con ellos.

Por lo general se pasa por alto los errores, sin embargo, no hay éxito en el sentido de hacer algo nuevo o renovador que no haya estado precedido de una cantidad de fallos. Esto se puede aplicar desde el carpintero hasta el científico. El error es esencial en el aprendizaje, el crecimiento y el éxito. Esto lo aprendemos desde niños ya que toda actividad de crecimiento tiene dicha secuencia. Sin embargo, esto se olvida cuando ingresamos a las escuelas donde se espera que no nos equivoquemos; o cuando ingresamos a las organizaciones y nos ubican en cargos estructurados, por lo general rutinarios, donde debemos hacer lo que se espera de nosotros, caso contrario se tiene el riesgo del despido. Esto sería algo normal en organizaciones del pasado donde aparentar un buen trabajo y no mejorar las cosas era suficiente para conservar el cargo. Pero cuando “parecer resulta irrelevante y mejorar se convierte en el requisito sine qua non de la supervivencia, es algo completamente distinto”.

El empleo de un enfoque por procesos dentro de la organización que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), implica una forma organizada de descubrir sistemáticamente dichos fallos, reconocerlos y tomarlos en cuenta para mejorar los procesos; esta forma de control que alcanza a toda la organización se convierte en el sistema de gestión de la calidad. Dicha estrategia organizacional genera rechazo y temor en el personal en sus inicios pero se convierte en una ayuda irremplazable para asegurar la eficiencia, eficacia, satisfacción y reputación dentro de la organización; fundamentalmente cuando el personal comprende que cometer errores es parte del aprendizaje, cuando hay voluntad de mejorar en forma continua: “cuanto antes se comentan los primeros errores, antes se podrán corregir”. En síntesis, la cuestión de probar y fracasar es fundamental para renovar, mejorar y progresar.

En un mundo donde todos buscan el éxito, apoyar o celebrar el fallo debe causar consternación, no obstante, allí está como un elemento fundamental de la mejora continua de la calidad, ningún otro produce tanta retroalimentación positiva en el personal de la organización. Puede ser que no lo aceptemos y sigamos queriendo llegar y apuntar al éxito, pero cada vez que recurrimos a las verificaciones y revisiones

lo que buscamos es conocer dónde se han cometido los errores, buscar sus causas y superarlas para generar la mejora continua y tentar innovaciones. Los fallos nos darán la oportunidad del éxito.

El éxito como el error son parte de la vida y si somos sinceros la vida está más hecha de fallos, que de éxitos. Es importante promover la toma de conciencia entre los ejecutivos y el personal respecto a que los fallos son útiles para reducir el coeficiente de temor y hacer que la gente se sitúe en un entorno real durante sus horas de trabajo puesto que siempre la primera acción causa duda y temor pero sin ese primer choque con la realidad, nunca se harán mejor las cosas. Esto tiene que partir del líder; hablar al personal sin rodeos para que actúe sin temor a los fallos y errores, tanto grandes o pequeños como si fuera algo normal; es una cualidad en el líder “obsesionado por la innovación”. Por lógica nada sucede sin preparación por lo que se necesita meditar lo que se va a hacer, puesto que no se trata de llevar al personal a que vaya cometiendo error tras error sino estar en el camino a hacer bien las cosas; se pueden producir fallos que inducirán otros intentos, hasta que se logran los resultados deseados; en estos casos el fallo es algo normal y esencial para progresar; la vida misma es un ejemplo de ello.

Todos los artefactos que nos rodean han pasado por pruebas de mejora con los propios clientes y esto fue así porque las empresas fabricantes querían dar todo de sí para mejorar la satisfacción de sus clientes, ellos comprenden que en la vida hay que arriesgarse e intentarlo. En otras palabras, hay que arriesgarse e intentar cosas sin temor a equivocarse enfocándose en que lo que se está haciendo es para bien. Motivar en este sentido es difundir los ensayos que se quieran hacer, sea desde la Alta Dirección o de los niveles de ejecución, sin discriminar el puesto que se trate; ello es generar una cultura de innovación. Aquí lo importante es reducir el miedo a cometer errores ya que esto es más significativo que documentar los procesos para lograr que la gente se emocione en lograr cosas positivas en el día a día.

Para progresar en las organizaciones modernas es vital experimentar utilizando el método ensayo-error con nuevas estrategias, nuevos procedimientos, nuevos servicios, nuevos productos, nuevos clientes, etc. Esto significa extraer al personal del mundo de las órdenes de los jefes y dotarlos de autonomía, estimulándolos a pensar, actuar o asumir responsabilidad cuando se presente la oportunidad de mejorar o ante un problema que es necesario resolver; aprovechando el potencial y las habilidades de la gente. Si no se dan esas oportunidades, la gente talentosa abandona la organización a riesgo que esta sea desplazada por la competencia

4.8. Rumores que destruyen la confianza

Los rumores son parte de la red de comunicación organizacional de abajo hacia arriba de la organización, van de forma paralela y surgen de forma espontánea a la comunicación formal que recorre las líneas jerárquicas de arriba hacia abajo. El rumor es un dicho creíble, que pasa de persona a persona por diversos medios sin evidencia alguna. Cuando el rumor toma la forma de ataque al personal que no está presente se denomina chisme tanto en su forma “cara a cara”, o utilizando las redes sociales, en cuyo caso se denomina “*troll*”. Dada su importancia en la red de comunicación organizacional este apartado tiene como objetivo la comprensión del rumor dentro de la organización, sus beneficios y el impacto negativo, con el fin de proponer mecanismos para prever y controlar su circulación, aun cuando tiene un alcance limitado; ya que generalmente es aceptado por un pequeño grupo que hace circular la información a otros.

Este tipo de comunicación vista positivamente, señala los temas que el personal considera importantes pero que no han sido tratados por la administración, y que configuran un sistema de retroalimentación útil para traducir lo formal en términos comprendidos por el personal. Poniendo atención a los rumores podemos llegar a conocer situaciones problemáticas ocultas que afectan las operaciones; se identifican en grupos cohesionados y permiten descubrir errores que de otra manera sería difícil identificar, además pone en evidencia la cultura del personal demostrando actitudes y comportamientos del personal. Estar atento a rumores y chismes por personal jerárquico y dueños de procesos, para proceder a su evaluación y tomar medidas correctivas, puede traducirse en una forma de anticipar problemas que podrían, de no ser abordados positivamente, convertirse en conflictos que alteren el clima organizacional.

Las redes de comunicación informal por su novedad son tomadas en cuenta por el personal, sirve a intereses personales o de grupo, que por lo general no son favorables a la administración. Lo practican por inseguridad y mecanismo de defensa quienes perciben temores en forma consciente o inconsciente dentro del clima laboral o buscando ventajas para integrarse a un grupo informal por el poder que podría generar la información que difunden; a esto se añade los celos profesionales y sociales hacia los demás. Este tipo de comunicación es propicia en climas laborales con relaciones interpersonales pobres, así como por la existencia de incertidumbre

por falta de difusión de la información para el mejor desempeño laboral. Es así que el personal al escuchar comentarios negativos en relación a compañeros de trabajo que no conocen los lleva a crear una imagen muchas veces distorsionada, impactando negativamente en la vida personal, social y en algún caso familiar de la persona, y en sus posibilidades dentro de la organización; su efecto es contagioso en el clima laboral socavando la confianza que debe reinar en esta. Es así que lo que comúnmente se origina en comentarios inofensivos va tomando cuerpo por los comentarios que se agregan, según circula el rumor o el chisme que son difíciles de controlar o desmentir, favorecidos por la rapidez de las comunicaciones sobre todo en organizaciones que mantienen múltiples formas de comunicación en forma paralela como son: telefonía fija, telefonía celular, red privada celular, correo electrónico, *whatsapp*, *facebook*, *youtube*, *spark*, etc. Asimismo, al mantener reuniones formales de capacitación, sociales o de bienestar; es decir que lo informal surge del propio proceso de comunicación formal de la organización

El rumor o el chisme, al surgir en forma espontánea, no puede ser controlado puesto que se sustenta en el proceso formal de comunicaciones en la organización, sin embargo, se pueden aplicar buenas prácticas que permitan que el personal esté bien informado en relación a temas controversiales como regulaciones, ascensos o remuneraciones de tal forma que se reduzca la proliferación de especulaciones y comentarios fuera de lugar, igualmente, la capacitación sobre valores como la integridad en el trabajo, de modo que se fomente el respeto a la dignidad de las personas, ayudará a disminuir los rumores. Evaluar el impacto negativo de rumores y chismes en la persona y la organización es una tarea permanente de los cargos gerenciales, con el fin de generar estrategias que limiten el atractivo del rumor y el chisme como elemento de la comunicación entre el personal.

Lo óptimo para gestionar rumores dentro de la organización pasa por recopilar la información del contexto interno verificando la intensidad de su diseminación a fin de detectar tempranamente que es “lo que se dice”, lo cual permitirá actuar rápidamente para que no se consoliden en la opinión del personal, pues será más difícil de controlar. El análisis de la información conducirá a la fuente del rumor ubicando a las personas que lo causan y estableciendo el origen de su insatisfacción que genera el rumor identificado. De allí a través de las formas de presentación que utiliza la Alta Dirección y comprobando cuáles son las más efectivas, se hace frente al rumor específico. Por otra parte, se debe mantener la información actualizada para el personal, ya que de

esta manera se podrá amortiguar el efecto del rumor y prever que se puedan generar otros; principalmente cuando se tiene a la vista cambios por ejecutar, en la medida que cualquier espacio no explicado es caldo de cultivo de rumores. Los mensajes anti rumores que los refutan deben ser reiterativos, dirigidos a través de comunicación intencional encaminada a la causa de rumor.

En síntesis, cualquier información, principalmente la que llega a través de las redes informales, aun cuando no represente totalmente la realidad, no puede ser pasada por alto porque de alguna manera puede indicar el estado emocional del personal de la organización, o parte de ella, pudiéndose convertir en el punto de partida del cambio.

Referencias

- Álvarez, E. (2016). *Rumor y clima organizacional*. Consultado el 26/7/16. Recuperado de: www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pd2.
- Cortez, F. (2009). 2. *Rumores, evitar el virus*. El País. España: Consultado el 25/7/16. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2009/07/12/eps/1247380011_850215.html
- Gurmendi, A. (2010). *Rumores en la organización como fenómeno de comunicación interna en la organización*. Argentina. Consultado el 26/7/16. Recuperado de: https://www.academia.edu/2921693/Los_rumores_como_fen%C3%B3meno_de_comunicaci%C3%B3n_interna_en_las_organizaciones
- Rivera, K. (2013). *El Chisme corporativo*. Consultado el: 25/7/16. Recuperado de: <http://gregorywisdom.com/?p=202>

4.9. Enfoque continuo hacia la mejora

Las organizaciones de éxito tienen un enfoque continuo a la mejora. Esto significa que pueden competir a nivel internacional porque sus productos o servicios cumplen estrictamente con ciertas especificaciones tendiendo a eliminar estratégicamente los defectos, los reprocesos y el despilfarro que resulta de no hacer bien las cosas; todo ello como producto de implementar un sistema de gestión de la calidad que permita alcanzar eficacia (cumplimiento de metas/especificaciones), eficiencia (mayor productividad/ eliminación de defectos), satisfacción del cliente y otras partes

interesadas, y reputación cuando estos las califican como referente.

Definir la calidad es importante para generar una estrategia de implantación adecuada de un sistema; lo contrario lleva a errores de concepción generando pérdidas en tiempo y dinero. En tal sentido, podemos decir que la **calidad** ante todo es una cultura integrada por comportamientos, actitudes y una forma de organizarse a través de sistemas, procesos y actividades para proporcionar valor o beneficios mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas; además cumpliendo la función y desempeño previstos al igual que el valor percibido y beneficio al cliente o su satisfacción.

En la organización el hecho de que tenga calidad significa que posee una serie de características que le permiten elaborar productos u ofrecer servicios con los requerimientos que satisfacen las necesidades de los clientes y otras partes interesadas. Las características son los requerimientos o estándares que se exigen configurando marcos de trabajo o modelos, por ejemplo: ISO 9001-2015 (gestión de calidad), ISO 38 500 (gobierno de TI), ISO 14 000 (gestión de medio ambiente), modelo de gestión de calidad del SINEASE (certificación de carreras universitarias en Perú) y otros. En forma genérica tales modelos o marcos de trabajo buscan un cierto dinamismo dentro de la organización como un sistema que elimine de manera sostenida los defectos desde sus causas, a fin de que los productos o servicio sean más competitivos. Las fallas, defectos o desperdicios se producen como consecuencia de no cumplir los estándares de desempeño lo que se refleja en los costos. El sistema de gestión de calidad persigue tales fallas generando procesos de mejora en forma continua.

Una deficiencia visible en un proceso o actividad debe ser eliminado estableciendo sus posibles causas para que no sea recurrente; el proceso de eliminar las causas se llama mejora: la mejora continua se orienta a la identificación en cualquier proceso de nuevos niveles de desempeño para alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer al cliente de forma plena; esto en teoría, ya que dicho estado es un imposible estadístico por la variabilidad inherente a los procesos, por lo cual la mejora tiene que ser continua como actividad interminable para conducirnos a la perfección y a la excelencia (Alexander A. S. citando a Deming, 1982). Para cumplir con las exigencia de los marcos de trabajo, eliminar defectos y, por ende, para que la organización sea más competitiva, se utiliza el proceso para el manejo de la mejora continua y la acción correctiva como una variante del método científico.

De acuerdo a lo anterior se pueden establecer algunos beneficios que otorga la implementación de la mejora. Así la mejora como resultado de la verificación (supervisión) y la revisión (auditoría) de los procesos es esencial para que una organización mantenga y supere los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios tanto internos como externos y cree nuevas oportunidades de innovación. El impacto se ve en la mejora, en el desempeño de los procesos y las actividades dentro de ellos, lo que redundará en la mejora de la capacidad de la organización para la satisfacción del cliente y mejora de los índices de reputación. Mediante la aplicación de una metodología científica se llega a la determinación de la causa raíz de los defectos lo que induce a la prevención y las acciones correctivas provocando un aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas; prestando una mayor atención tanto a la mejora progresiva como la mejora abrupta, mejora del aprendizaje del personal y la promoción de la innovación.

Entre las acciones que se orientan a la mejora dentro de la organización se incluyen: formulación de objetivos de mejora en los procesos en todos los niveles; educar y formar al personal para aplicar la metodología de mejora en la planificación, ejecución, verificación y mejora en los procesos y unidades jerárquicas; evaluación del personal en relación a sus competencias para la revisión y monitoreo de planes de mejora; organizar un sistema de procesos de control que incluyan procesos para desarrollar y desplegar la implementación de planes de mejora; realizar el monitoreo de los planes de mejora incluyendo seguimiento, revisión, monitoreo, cierre de la revisión e impacto de los planes de mejora; integración de la mejora en el desarrollo de productos o servicios y procesos; documentar las mejoras incorporándolas a los requisitos y la reglamentación.

El enfoque a la mejora continua está centrado en la detección de los defectos como parte de las acciones de control en el día a día; muchas veces esto da la impresión de aminorar los problemas ya que los problemas se siguen presentando y la gerencia los sigue superando ya que muy pocas veces se investiga la causa raíz de los mismos lo que da pie a su recurrencia: los problemas se presentan una y otra vez. Generar un sistema de gestión de calidad es enfocarse en identificar la causa raíz que generó los defectos para, de esta manera, se puedan implantar acciones correctivas que eliminen las causas y conlleven a mejorar los procesos y más aún los sistemas.

Tener presente que “un elemento fundamental para que la mejora funcione es el involucramiento y liderazgo de la gerencia en la calidad. Sin la participación activa de la

gerencia jamás se podrá manejar apropiadamente la solución de defectos importantes en la organización”. Para esto la organización tiene que estructurarse por procesos y abandonar la estructura tradicional funcional; si la organización no se configura como un sistema para resolver los defectos que están vigentes en los distintos procesos, las posibilidades de ser competitiva serán cada vez más bajas.

Referencias:

Alexander, S. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México: Pearson, Prentice Hall.

INACAL. (2015). *NTP-ISO 9001:2015*. Lima.

INACAL. (2015). *NTP-ISO 9000:2015*. Lima.

4.10. Proceso de mejora continua y acción correctiva

Los defectos encontrados a través de verificaciones y revisiones de lo planificado en relación con lo ejecutado en las actividades de los procesos, incluido cualquiera originado por quejas, se expresan como “no conformidades”; se requieren tomar acciones para controlarlas, corregirlas y hacer frente a las consecuencias. El manejo de la acción correctiva es un imperativo que exige la evaluación de los estándares sin importar el modelo que se trate a fin de identificar las causas raíces de la no conformidad, y posteriormente, implantar las acciones correctivas en planes de mejora orientados a eliminar las causas detectadas y evitar su recurrencia.

Precisando: “no conformidad” equivale al incumplimiento de las exigencias o requisitos demandados por los estándares provenientes de la documentación de los requisitos que han de ser implantados. El cumplimiento de los requisitos incidirá sobre la satisfacción del cliente y otras partes interesadas lo cual elevará la competitividad de la organización siendo esto el fondo del concepto de la calidad.

En la Tabla N° 1 se presenta el perfil de una organización que genera productos o servicios que satisfacen las necesidades del cliente y otras partes interesadas.

Tabla N° 1: Características de las organizaciones que mantienen y aumentan la competitividad

Elemento	Descripción
Organización	Organización concebida como un sistema como un conjunto de procesos interdependientes.
Calidad	La calidad de los productos o servicios de una organización se logra exclusivamente a través de la eficacia y eficiencia de los procesos que la conforman así como la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.
Proceso	El mantenimiento de la conformidad con los requerimientos en una organización se logra mediante el control de sus procesos.
Mejora de la calidad	La mejora de la calidad en la organización se logra a través de la mejora de sus procesos.
Acción correctiva	El manejo de la acción correctiva en una organización debe centrarse en la eliminación de las causas raíces que genera la no conformidad. No debe haber recurrencia de los problemas.
Eficacia de la acción correctiva	La eficacia de la acción correctiva implica una planificación documentada ejecutada por un equipo competente.
Responsabilidad y liderazgo	La Alta Dirección crea el ambiente adecuado para la mejora/manejo de la acción correctiva mediante acciones que conlleven la asignación de recursos y la revisión.
Comunicación	La gerencia guía el manejo de la acción correctiva al comunicar los objetivos, trabajo en equipo, ética y delegación de funciones.

Adaptado: Alexander S.A (2002).

Los hallazgos de no conformidades como resultados de auditorías, quejas, resultado de inspecciones, la observación o análisis de datos; son redactadas en términos de haber infringido un requerimiento del estándar o de los procedimientos documentados. Ante la ocurrencia de una no conformidad es necesario tomar acciones para controlarla y corregirla haciendo frente a sus consecuencias. Las acciones para encarar las no conformidades son: *acción preventiva*, cuando se orienta para eliminar una causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable; *acción correctiva*, cuando se orienta para eliminar una causa de no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir; la corrección se usa para eliminar una no conformidad detectada.

El dueño de proceso procede a evaluar la necesidad de acciones para eliminar la causa de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir. Al respecto se procede a la revisión y análisis de la no conformidad y de las causas raíz de la misma, así como los síntomas involucrados utilizando, cuando el caso lo amerita, técnicas de análisis de datos. La información obtenida servirá para elaborar un plan de mejoras que incluirá las acciones correctivas apropiadas para los efectos de las no conformidades encontradas. Por su parte la gerencia procede a la revisión de la eficacia de cualquier acción correctiva tomada. Es necesario tener en cuenta los intereses en conflicto, manteniendo un monitoreo de la aplicación del plan de mejora apoyando el equipo de proceso, utilizando el poder de su posición para garantizar la culminación del plan de mejora de acuerdo a lo planificado.

La implementación de un plan de mejora, cuando genera cambios en los procesos, afecta a los involucrados quienes automáticamente reaccionan haciendo cierto tipo de resistencia; la falta de una estrategia para enfrentarla podría afectar el éxito del plan de mejora de allí que la participación de la gerencia para orientar la toma de conciencia del personal hacia los cambios será necesaria para influenciar el cambio de la cultura organizacional.

Instaladas las acciones preventivas y correctivas debe realizarse un monitoreo para verificar la eficacia de dichas acciones según lo exijan los estándares, es decir, un seguimiento a futuro para obtener las evidencias concretas que permitan efectuar los respectivos ajustes. El monitoreo permite detectar cualquier desviación del plan de mejora y asegurar que las acciones implantadas hayan sido las adecuadas y el problema no vuelva a presentarse.

La mejora continua enfocada a satisfacer al cliente, y otras partes interesadas, tiene como telón de fondo la construcción de una cultura de la calidad.

Referencias

- Alexander, S. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México: Pearson, Prentice Hall.
- INACAL. (2015). *NTP-ISO 9001:2015*. Lima.
- INACAL. (2015). *NTP-ISO 9000:2015*. Lima.

4.11. La visión no se impone

Visión es la capacidad para compartir una imagen futura que se quiera crear en una organización. No es coincidencia que las grandes corporaciones mundiales se hayan desarrollado en base a metas, valores y misiones que haya cuajado en todos y en cada una de las personas dentro de la organización como un sello distintivo logrando unir al personal en torno a una identificación y un designio común. No se trata de crear una fórmula para que luego sea difundida y aprendida por todos ya que las personas no destacan ni se forman al recibir órdenes sino porque realmente lo desean. Muchas veces se trata de crear una visión a partir del carisma del gerente o en función de una crisis que temporalmente motiva el cambio pero esto no se traduce particularmente en una visión verdadera.

La visión genuina se refiere a perseguir algo más elevado a ser aplicado en todo momento en la organización, algo así como un conjunto de propósitos y prácticas orientadoras. Tiene que ver, a decir de Peter Senge, con configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un pacto del personal antes que una obligación a cumplir, de allí que “las visiones compartidas surgen de las visiones personales” ya que de esta forma se obtiene la energía motivadora del compromiso del personal.

Las visiones formuladas para ser aprendidas tienen el defecto de no considerar las aspiraciones personales que son las que realmente sustentan las aspiraciones comunes. Es decir, alentando a desarrollar las visiones personales y propias al personal se insta a tener visiones compartidas, esto tiene que ver con la construcción de una visión compartida. Es muy difícil que el personal comparta una visión externa a él si no ha logrado construir una propia y lo máximo que se logrará es que se repita memorísticamente la que se le propone sin llegar a generar un compromiso puesto que no nace de una reflexión, es solo una información.

Por ello es importante identificar a las personas con un fuerte sentido de compromiso porque son los que tienen visiones personales y por ende con mayores probabilidades de unirse para construir una visión compartida en la organización. De hecho un grupo con talento puede guiar hacia un ambiente contenedor o de unión para una mejor adaptación al cambio ya que facilitan la creación de una tensión creativa que alienta a salir de la zona de confort mejorando su adaptación al cambio, conservando nítidamente la visión que unifica a todos. Esto no significa imponer visiones porque se parte del respeto a la libertad individual induciendo creencias

positivas que se vayan en el mismo sentido de las aspiraciones personales, a partir de las cuales se van configurando las visiones compartidas.

En sentido contrario, a partir de las visiones compartidas presentes en la organización las personas pueden dar identidad a sus propias visiones personales, para adherirse a la visión de la organización o visión compartida. En este sentido, las visiones propias se ven reflejadas en la visión de la organización, de esta forma se asume la responsabilidad por el todo y no únicamente por lo personal, sin abandonar su identidad logra formar parte del todo. El personal, al compartir una visión común desde sus propias visiones personales, crea una identidad que da más vida a la organización como una organización con alma, ya que conforman una realidad mental que todos quieren alcanzar. La visión individual pasa de ser una visión individual a una visión común o compartida; conectada con las visiones de toda la gente de la organización.

La construcción de una visión compartida, entonces va más allá de la que se origina en procesos de planificación institucional de arriba hacia abajo como sucede en las organizaciones de tipo autoritario tradicional, en este caso no se necesita comprender la visión, solo se necesita informarse de que existe; esto sucede incluso en las empresas de corte moderno, ya que tiene el mismo efecto al resultar de un proceso de “formulación de la visión” generalmente asistida por consultores. Esto puede ser el primer paso para la construcción de una visión compartida pero rara vez genera un impacto significativo ya que no se construye a partir de las visiones personales, estas son generalmente ignoradas al reflejar solo la visión personal de unos cuantos. Como consecuencia, no hay impacto que aliente el compromiso y entusiasmo del personal, en síntesis, no apoya un liderazgo inspirador ni siquiera en los directivos.

La construcción de una visión compartida se va edificando en el día a día como elemento central del liderazgo organizacional, siendo continuo y consistente. Se integra a la creación de la cultura organizacional difundiendo los valores, actitudes y comportamientos presentes en la organización a partir de las cuales se difunden las ideas rectoras y propósitos de las mismas las cuales van más allá de los propios problemas de dirección y organización.

Por otro lado, la visión del gerente no se convierte automáticamente en visión compartida, muchas veces constituye solo una de tantas visiones personales que hay que conectar. Puede ser que este personaje tenga la visión de que su organización debería ocupar un puesto de liderazgo en su sector. Esta visión requería no solo

un enunciado sino disponer de productos de calidad para llegar mayoritariamente a un mercado de clientes de una manera eficaz y efectiva, en relación a los demás productores del sector, disponiendo de un sistema de distribución que permitiera llegar primero al cliente en menos tiempo y con menores costos.

Esta idea fue difundida entre todos los gerentes intermedios y personal de planta así como con los clientes: la idea entusiasmó en un principio pero todos coincidieron que demandaría un cambio drástico en la empresa ya que se oponía a las formas de actuar tradicionales de la misma: la visión de uno, el gerente chocó con las visiones personales. Había tratado de convencer a todos de que su visión era la adecuada y esto no funcionó porque no tuvo un impacto contenedor o de unión. Ante ello realizó un cambio de la estrategia tomando como base la identificación de las ideas de los demás como punto de partida para desarrollar el diálogo; esto generó un ambiente contenedor y el resultado fue que contó con una mejor predisposición de los otros ejecutivos que se vieron acogidos en sus ideas aceptando con agrado la propuesta, al cabo de cinco años se pudo lograr el éxito con la implementación de tal innovación.

Esto quiere decir que sin importar en qué lugar de la organización comienza la visión, lo importante es construirla a través de un proceso de escucha e intercambio hasta comprometer las diferentes visiones personales existentes dentro de la empresa. Asimismo, resaltar que un cambio de visión no es de corto plazo sino de largo plazo.

Referencias

Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.

4.12. Comunicación como herramienta de la motivación

Las organizaciones invierten tiempo y dinero elaborando planes estratégicos, planes operativos y otros documentos de gestión por necesidad propia, para cumplir las regulaciones o requisitos legales y reglamentarios. Con ello se pretende interpretar las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, incluyéndose en ello los requisitos que deben cumplir en un periodo como resultados a ser alcanzados. Un esfuerzo que por lo general moviliza a todo el capital humano de la organización. Finalizado el periodo de planificación y ejecución se evalúan los resultados alcanzados en términos de eficacia, eficiencia, satisfacción e incluso la reputación. Este proceso para que llegue al personal debe incluir elementos de educación y difusión, que por

un lado lleve el conocimiento necesario hasta los niveles operativos y por otro, a lograr la comprensión y compromiso de los involucrados. La herramienta que permite que surja la motivación para convertir la planificación en ejecución y que esta sea verificada para crear retroalimentación para corregir errores, desperdicios y además someter todo lo actuado a la mirada externa, incluye la variable COMUNICACIÓN.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes verbales y no verbales que impulsan los emisores, siguiendo canales de comunicación como son las líneas jerárquicas o los flujos de los procesos que conforman la comunicación descendente para ser recepcionados por los receptores de la información y donde son procesados generando la comunicación misma desde su punto de vista, que es el que hay que tener en cuenta y a partir de la cual se produce la comunicación ascendente. Esta se utiliza como retroalimentación por el emisor permitiéndole corregir errores y guiar el proceso de reflexión, comprensión y compromiso para que se hagan las cosas articuladas al proceso de gestión.

Sin embargo, este proceso no es tan simple como se pinta, ya que las organizaciones son complejas y se constituyen en una verdadera red enmarañada de relaciones donde cualquier cosa puede pasar. Esto es así porque la comunicación es un proceso inherente a la naturaleza humana; se transmite información de lo planificado o ejecutado, a través de canales como las líneas jerárquicas o el flujo de los procesos en un determinado contexto. Cuando hablamos del contexto se añade otro elemento que es la cultura de los miembros de la organización, es decir, las actitudes y comportamientos que lo muestran como grupo social. En tal contexto cultural, el mensaje puede caer en tierra fértil si llega al grupo de vanguardia de la organización compuesto por los talentos de la misma. Se caracterizan por traducir positivamente el mensaje, difundirlo e incorporarlo dentro de su esquema de vida, es decir, de su cultura. Pero si el mensaje cae en el grupo de gente indiferente, que lamentablemente es la mayoría, no garantiza que el mensaje llegue como está pensando la gerencia y eso sí que es grave; pero qué pasa cuando el mensaje cae en el grupo de gente como las hay en todos lados, caracterizado por oponerse a todo; ya sea por ignorancia, psicopatía, o egoísmo o porque simplemente no se involucra y lo que le interesa es solo recibir su sueldo y hacer el menor esfuerzo.

El tema puede agravarse cuando la gerencia ignora que esto sucede en una organización por lo que se limita a enviar la documentación por los canales formales sea en físico o en digital, organiza eventos de capacitación a través de sus funcionarios,

sin distinguir que los habrá de los tres grupos mencionados, con lo cual evidentemente el resultado será que la planificación documentada pasará a engrosar los archivadores, pero sin ningún impacto en los resultados y la cultura.

Pero las cosas no terminan allí, actualmente se habla mucho de Calidad y se han implementado normas regulatorias importadas de los países desarrollados por causa de los compromisos suscritos en los tratados de libre comercio, con la presencia de entidades como la SUNEDU, INDECOPI, SUNAFIL y otras, que junto con los requisitos que muestran con una mano, traen el garrote de las multas y sanciones en la otra.

El enfoque en la calidad y el cumplimiento de las regulaciones traen mayores complicaciones a la gerencia, ya que la mayoría de nuestras organizaciones están estructuradas utilizando el modelo tradicional o funcional mientras que los modelos regulatorios importados y aplicados en países desarrollados suponen el uso de la organización por sistemas de gestión, procesos y con el apoyo de los sistemas de información. Esto quiere decir, que la comunicación ascendente y descendente, en lugar de utilizar solo los canales jerárquicos, tiene que utilizar el flujo que incluyen los procesos y además de esto, tienen que aplicar el ciclo de Deming o de la mejora continua (Planificar-hacer-verificar-revisar). En tal contexto se puede decir que la comunicación en la organización también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre la gerencia de la organización y sus públicos internos y externos incluyendo su retroalimentación.

Verticalmente la comunicación adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y el personal. La eficacia, eficiencia, satisfacción, reputación y ética dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y generar un buen clima laboral, proyectar una buena imagen a los clientes y otros grupos de interés.

La comunicación conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo con la finalidad de corporativizarla logrando una cultura propia como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su finalidad. Esta comunicación es vertical, es decir, la que se da entre el personal y la

gerencia, es regulatoria y trata de modelar la cultura organizacional como integración de ciertas actitudes y comportamientos por lo que tiende a modelar la cultura de los subordinados.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como planificación, diseño organizacional y la aplicación de buenas prácticas. Utiliza teléfonos, celulares Smartphone, web, redes sociales, reuniones por videoconferencia; a través de los cuales se envía información que los gerentes y participantes la traducen en conocimiento, que al aplicarlo con resultados genera aprendizaje. La eficacia de cada uno va a depender del propósito de la comunicación, presencial o virtual, que dependerá del propósito. Por experiencia propia se puede afirmar que el uso del correo electrónico, WhatsApp, videoconferencia o incluso el teléfono ahorran muchas horas de antecelas, explicaciones, cháchara y estrés. Por otro lado, las reuniones y otras interacciones cara a cara son básicas para tratar temas de socialización estratégica.

La comunicación descendente está ligada directamente con la ascendente. Cuando se da un mensaje en vía descendente, este está sirviendo de estímulo para que se produzca comunicación ascendente, en forma de preguntas, dudas, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es reactiva a la comunicación descendente; el caso extremo de una mala comunicación descendente es la proliferación del chisme. Se espera que la comunicación transmita información a los demás de lo que hacemos, para qué y por qué lo hacemos y qué esperamos que pase; siendo aparentemente sencillo, la verdad es que se falla mucho al respecto. Una de las causas por la que no se llega a alcanzar el resultado esperado es porque estos no son bien comunicados teniendo su causa en problemas de comunicación. La falta de sentido en su trabajo que desmotivan al personal y le impide ser productivo puede relacionarse con una falta de comunicación de significado de lo que hace.

La comunicación descendente, tarde o temprano, generará un problema. Si una actividad no está orientada hacia unos objetivos claros o se pierde el punto de mira de esos objetivos por falta de información, más bien temprano que tarde se convertirá en una acumulación de observaciones y no conformidades identificadas durante la verificación y supervisión.

Ante una ausencia de información que debería generar la gerencia, las personas la buscarán en cualquier parte incluso en los pasillos, cafetines o a través de los rumores y conductas o actitudes negativas: desapego, falta de confianza en los jefes, críticas de la gestión, etc. Esta falta de información siempre genera sensación de abandono en el subordinado, y producirá desinformación y chisme.

La gerencia debe mostrar credibilidad y coherencia, y esto debe ganarlo siendo consecuente permanentemente. De lo contrario, el mensaje no será creíble dado que si ponemos como comunicadores a personas que no se han ganado el respeto, profesional y personal, de los demás, es muy posible que su mensaje no sea creíble.

4.13. El desarrollo personal depende de uno mismo

Algunos gerentes piensan que el simple hecho de contar con habilidades innatas, sustentará su progreso profesional o que poniendo en práctica políticas administrativas adecuadas le permitirá avanzar, ascender o lograr lo que quiere sin mayor esfuerzo atribuyéndolo a la suerte o a las influencias. Desde el colegio nos inducen a creer que allí se aprende lo que necesitamos saber; más adelante cuando estamos en la universidad creemos que la formación que se nos da sería una continuidad para ello y más tarde dicho papel se lo asignamos a la organización, la realidad nos enseña que esto rara vez ocurre y por lo general no ocurre en grado suficiente. Es por ello, que observamos que gerentes muy bien educados en buenos colegios y universidades no tienen un desarrollo que se espera por haber estudiado en tal tipo de colegios o universidades, al observar un desarrollo lento no se aprecia que están preparados para vencer obstáculos inesperados y van avanzando en la vida, e incluso disminuyendo los conocimientos que el sistema educativo le proveyó. Por esto, podemos afirmar que no le corresponde al hogar, la escuela, la universidad o la organización velar por nuestro desarrollo, el desarrollo personal depende de nosotros mismos.

Por otro lado, existen personas que tienen un gran conocimiento, pero de una sola disciplina lo que resulta en que “saben más de cada vez menos”, esto es así porque una sobre especialización tiene graves consecuencias para la persona. En realidad, se necesita tanto de la especialidad como de conocimientos generales ya que ambos tipos de conocimientos brindan aportes para el desarrollo personal. Esto es así porque las innovaciones más importantes, por lo general, proceden de un conocimiento en particular; la consecuencia es que el exceso de especialización puede limitar la gama

de ideas disponibles; ideas innovadoras tomadas de otras disciplinas pueden aportar contribuciones de importancia. En tal sentido, adquirir conocimientos generales es un aspecto de lo que implica el desarrollo personal.

Es cierto que todos tenemos habilidades y puntos débiles en diversa medida; sin embargo, le corresponde a cada persona desarrollar sus habilidades para poder lograr metas y realizar aportes en la medida de su sagacidad. De allí que la persona, al prepararse para el éxito, necesita enfocarse en su desarrollo personal. En lo que sigue, se discuten algunas ideas de desarrollo personal basadas en el aporte vivencial de Peter Drucker “padre la administración moderna” como una síntesis de la experiencia de William Cohen.

Para el desarrollo personal es inevitable partir de que toda persona tiene fortalezas que debe aprovechar y utilizar para avanzar, pero asimismo debilidades que debe controlar. Es por esto, que los gerentes cuando tratan de construir una organización arman sus equipos aprovechando las fortalezas individuales de modo que las debilidades no los afecten. Por ello, se concentran en desarrollar las fortalezas y aún más, aceptan la responsabilidad de la gerencia de sí mismo, trabajando sobre sus propias fortalezas y dominando sus debilidades.

El desarrollo personal se construye sobre la base de lo que se quiere llegar a ser, es decir, de “la visión de sí mismo”, de lo que uno quiere hacer de su vida. Esto no quiere decir que, si uno “no identifica desde temprano el destino de su vida, todo está perdido”, hay quienes han identificado esto casi a la mitad de su carrera, y otros aun después de la jubilación.

Drucker, utilizaba cuatro instrumentos para el desarrollo personal: leer, escribir, escuchar y enseñar.

La lectura sobre diversos temas y disciplinas amplía la gama de conocimientos de la persona; se requiere cultivar el hábito de la lectura y leer intensamente. Escribir va más allá porque implica persuadir a otros y alcanzar aportes como medio para desarrollarse personalmente. El acto de escuchar se usa como medio para el desarrollo personal al referirse a conversaciones intelectuales convirtiéndolas en fuente de aprendizaje. En cuanto a enseñar: “la mejor manera de aprender es enseñar”, por lo que enseñar se convierte en una herramienta de desarrollo personal porque hace que descubramos la forma como pensamos ya que enseñar requiere prepararse y organizar las ideas ampliamente con el reto de hacerlo en público. Más allá de estos

cuatro elementos se destaca la importancia de lo que se llama “hablar consigo mismo” y aún más “la escucha a sí mismo”.

Drucker, propone una serie de principios aplicables al desarrollo personal partiendo que todos tenemos fortalezas y debilidades, uno debe aprovechar y capitalizar las fortalezas personales y procurar tener bajo control las debilidades, también preguntarse reiteradamente para qué estamos. Partiendo de estos elementos, Cohen dedujo principios del desarrollo personal como son: preparación, credibilidad consigo mismo, adaptación al cambio, flexibilidad, establecer metas, adecuar las estrategias según sea necesario y no temer al riesgo.

El éxito requiere preparación, la preparación y el riesgo van de la mano; cuanto más preparado y seguro se sienta uno, más se inclinaría hacia el riesgo. La credibilidad consigo mismo tiene que ver con cumplir las metas trazadas, aunque requiera mucho sacrificio y una visión a largo plazo.

El cambio está vigente en cada momento de la vida en términos de obstáculos a lo largo del camino trazado. Es necesario evaluar la situación para proceder de inmediato, en vez de quedarse reflexionando si el cambio no se hubiera dado. En otras palabras, no desperdiciar el tiempo lamentando los cambios, aceptando la situación y proceder a empezar de nuevo a partir de nuevas circunstancias.

Ser flexible implica ensayar estrategias según la situación, donde se encuentre sin perder de vista la visión. Uno debe cambiar metas progresivamente, pero estando preparado y siendo flexible para adecuar la estrategia a nuevas situaciones cambiantes; estar preparado y ser flexibles, pero conservando el compromiso por una meta fija, aunque de ser necesario variar la estrategia para lograrlo.

Referencias

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

4.14. Tic y cultura organizacional

Una de las estrategias de cambio de mayor demanda por las organizaciones es la referida a contar con sistemas integrados de información y comunicación conformados por módulos TIC de aplicaciones interrelacionadas. Esto conduce a la necesidad de una estrategia de cambio específico de acuerdo a la cultura operativa particular en cada

caso. De allí que uno de los problemas que enfrenta la gerencia se refiere al proceso de hacer que el personal acepte y trabaje en dicha dirección de cambio, paralela a otros tipos de transformaciones que se realizan al mismo tiempo.

Surge la necesidad de diseñar una estrategia que permita delinear y comprender los valores y tendencias cambiantes en la organización apuntando a la comprensión compartida del futuro, la identidad y la cultura por parte de los gerentes y el personal de la organización.

Se trata de incidir en el cambio de la organización en sí misma teniendo en cuenta un medio ambiente dado que no puede cambiarse; a partir de esto el cambio se da en la gente, pues ella es la que lo fomenta; no son los sistemas, programas o aplicaciones identificados, ya que la habilidad para cambiar proviene de la aceptación y respuesta de las personas dentro de la organización. En consecuencia la gerencia tiene el reto de mostrar el camino o visión para después generar aceptación y respuesta de la gente al cambio propuesto. Cada organización se desarrolla en un ambiente propio y específico por lo que requiere generar respuestas que favorezcan el compromiso de la gente para adaptarse a los cambios conformando culturas operantes apropiadas, requisito para generar una mejora continua de nuevas estrategias a implementar, como son los módulos TIC.

El cambio tecnológico dentro de las organizaciones, por lo general, enfrenta su primera barrera en la necesidad de un cambio de la dinámica organizativa pasando de una estructura departamental tradicional, basada en funciones, a una estructura por procesos que llevará más adelante a una estructura de sistemas; el sistema de información y comunicación es compatible con una estructura por procesos, no lo es con una estructura funcional.

Por su parte, la estructura por procesos requiere la identificación y aplicación de procesos conjuntamente con los responsables o dueños de procesos, cuyas actividades transitan a través de toda la organización regulados por los requisitos del cliente, es decir, las normas que estandarizan los procesos creando un funcionamiento en red bajo el principio que la mejora continua, con eficacia, eficiencia, reputación, satisfacción, ética y control de los procesos; genera la mejora continua en todo la organización.

Crear un ambiente para el desarrollo de los procesos aplica elementos de comunicación por el gerente, así como elementos organizacionales en función de

metas y actitudes deseadas. Dicha comunicación puede utilizar medios tradicionales, comunicaciones en sesiones formales y charlas informales en ambientes internos, así como mecanismos de socialización del cambio, que incluye comunicar con el ejemplo como una herramienta eficaz al alcance de los gerentes y en fin todo lo que facilite la identificación de lo que es susceptible de cambiar para favorecer el desarrollo de los procesos. El objetivo es que la gente se acostumbre a la idea y esté preparada para el cambio; el avance efectivo dependerá de la comprensión y adaptación a los procesos por los participantes. Sirve para que una prevista reacción inicial de rechazo cambie al tratar con enfoques, comportamientos y puntos de vistas posibles dentro de un contexto determinado.

Una organización puede representarse como un grupo de gente conjuntamente con sus actitudes, comportamientos y costumbres creadas para funcionar juntos y mostrar resultados con la influencia lógica de la cultura del contexto. En nuestro caso la necesidad de cambio tecnológico inducido por la gerencia para mejorar la competitividad, cumplir con los organismos reguladores, mejorar el servicio o el producto; crea un mecanismo impulsor para la instalación de módulos TI que se interrelacionan para generar una mejora del tratamiento de la información en la organización y por tanto contribuir a una mejor toma de decisiones en los niveles más bajos de la organización favoreciendo el proceso de delegación.

En este sentido, las características culturales vigentes en la organización pueden ser utilizadas con ventaja para instalar las mejoras, porque las soluciones serán llevadas en el sentido de la cultura vigente, considerando no solo la organización globalmente sino cada una de sus partes obteniendo sinergias desde estas.

Actualmente las organizaciones afrontan el reto de entrar o mejorar la aplicación de la TIC lo que implica incorporar pensamientos y valores, por ello no es raro que orienten sus esfuerzos a mejorar las aplicaciones TIC que se vienen usando al haber actuado en forma apresurada adoptando aplicaciones que no le dieron los resultados esperados, es así que continúan en la búsqueda de otros más eficientes; siempre empeñadas en mejorar su productividad por medio de un mejor manejo de la información sobre la base de reestructuraciones.

La instalación o mejora de módulos informáticos para la construcción de un sistema de información y comunicación lleva a movilizar esfuerzos hacia una nueva posición en el manejo de la información, pero a su vez plantean la identificación y

aplicación de estrategias innovadoras vinculadas a la mejora de la productividad cultural en concordancia con los cambios propuestos.

En cuanto a la estructura se utilizarán elementos de descentralización, ya que la estructura por procesos implica disminuir los niveles gerenciales, creación de círculos de calidad, disminución del enfoque funcional por el de por procesos, llevar las responsabilidades y autoridad a niveles más bajos y pasar de una responsabilidad individual a una compartida a través de un eje de decisiones que atraviesen toda la organización.

Paralelamente se implementan estrategias que apoyan la actividad de control, imprescindible en una estructura por proceso, por lo cual se identifican estrategias en la actividad de control como la centralización, controles internos estrictos, políticas y procedimientos, planificación centralizada, estructura de auditoría permanente alrededor del ciclo de Deming, niveles de autoridad diferenciados apuntando una gestión sistémica.

Además, se incluirán otras estrategias como son la capacitación en gestión, gestión de incentivos, estandarización, mejoras remunerativas en base a rendimiento, documentación de procedimientos.

En síntesis, las estrategias que acompañan un cambio en la gestión de la información utilizando un sistema de información y comunicación, suministran los argumentos adecuados y los razonamientos para aplicar los cambios en la organización asimilando de esta manera los elementos culturales y los impulsores del cambio cultural, donde cada estrategia impulsa el alcance de un nuevo nivel de mejora.

Referencias

Der Erven, M. (1990). *El futuro de la gerencia*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

4.15. Las relaciones de amistad en la organización

Dentro de la organización surgen los vínculos que se establecen entre los gerentes y trabajadores de todo nivel a partir de las **relaciones de amistad** o de antagonismo, así también surgen los grupos informales que se construyen en base a las interacciones y relaciones humanas entre las personas independientemente de su posición dentro de la organización, pero que surgen espontáneamente por las relaciones humanas que se crean a partir de la estructura formal de actividades de los participantes.

Las relaciones humanas son importantes fundamentalmente por la evolución hacia el éxito, por el empuje necesario que requiere colaboración espontánea y compromiso de los colaboradores para evidenciar en los procesos: eficiencia, eficacia, satisfacción, reputación, ética y control.

Algunos problemas que no pueden resolverse dentro de los procedimientos formales encuentran canales propicios en reuniones informales en ambientes internos o externos encontrándose soluciones espontáneas y oportunas a los problemas. El compartir en la hora del refrigerio, en tiempos libres, en los pasillos o cuando se atiende requerimientos produce un efecto motivador que contribuye al crecimiento de la autoestima personal porque lo aleja del anonimato. Estos canales de comunicación son efectivos para mantener informados a los miembros de la organización de todo aquello que les afecta y las propuestas de solución antes que se envíen por los canales formales. Como vemos los mecanismos formales e informales sirven para mantener cohesión y adaptación correcta para la gestión de los procesos, apuntando al logro de los resultados propuestos sin mayor desgaste de energía.

El mecanismo de relaciones humanas que mantiene la dinámica de las relaciones informales dentro de la empresa, como mortero que une las diferentes partes, es la amistad, ya que sin ella no se podrá construir un ambiente contenedor o de unión de las personas. La gran escuela de la amistad es la práctica diaria es decir el trato continuo con los que alternamos día a día en el trabajo.

El gerente tiene necesidad de sus colaboradores para construir la organización en paz y alcanzar las metas propuestas y para superar las crisis que se dan frecuentemente en forma inesperada; a su vez los trabajadores tienen necesidad de la prudencia del gerente para conducir los destinos de la organización según lo planificado y para consolidar su medio de vida. En esta interrelación de dar y recibir se va construyendo la vida laboral dentro de la organización, con la amistad se mantiene la concordia, base de la unión y requisito para lograr la eficacia y la eficiencia.

Sin embargo, ya desde Aristóteles se distinguían diferentes tipos de amistad: la amistad honesta, la útil y la deleitosa. Se espera que prevalezca la primera ya que las dos últimas son interesadas y por lo tanto no corresponden a lo que se llamaría verdadera amistad. De allí el tema es buscar la amistad por esta misma y no por la utilidad o beneplácito que nos dé, pues si fuera así tales amistades serían del momento y fáciles de romper, teniendo en cuenta que dejando de ser útiles tampoco hay por

qué cultivarlas.

La principal limitación para desarrollar la amistad surge de la persona misma ya que el ser humano tiene la tendencia innata a referirse a sí mismo: siempre la primera persona es lo más importante, somos muy egoístas y esto hay que tenerlo en cuenta para poder tener un trato amistoso con los demás, una conducta verdaderamente social, especialmente en el ámbito laboral donde las relaciones humanas por interés acechan. Para que los demás se interesen en lo mío deberé interesarme por los demás: ponerse desde el punto de vista del otro. Incluso ante críticas negativas es necesario ponerse en el punto de vista del otro pensando en las razones que tuvo para criticarme mediante una reflexión sincera que saque al fresco mis propias limitaciones; esto hará crecer mi estima en otros y hasta el respeto por aquellos que miramos con ligereza y desdén.

El compromiso por lo objetivos comunes en la organización se basa en estados de ánimo de optimismo, de alegría por pertenecer a ella y entrega; estando a gusto con lo que se hace y con quien se hace, como respuesta los demás estarán también a gusto tanto así que las relaciones amistosas fluirán positivamente.

Si un trabajador no estima a sus jefes y compañeros, desconfiaba de sus habilidades y duda de sus capacidades, esto se reflejará en el trato y en el reconocimiento de sus cualidades generando predisposición a notar las deficiencias sin generar optimismo por la mejora posible. Alrededor de dichas actitudes negativas se irá formando una oposición sorda, una tensión insoportable entre estos, bloqueando las posibilidades de un buen trato y una influencia enriquecedora del trabajo diario, ante ello no será posible recibir influencias enriquecedoras las que se irán perdiendo hasta convertirse en agresividad; esto como consecuencia incluso de actitudes malévolas.

Esto pasa porque no se ha cultivado actitudes de crecimiento de la mutua estimación que nace de la conversación. Dentro de la conversación lo más fácil no es hablar sino callar. El que se interesa solo en sí mismo se recrea escuchando su propia voz. A través de la conversación por lo general se busca un desahogo, necesitamos que se nos escuche; lo que queremos es hablar, explicar lo que nos pasa, saber escuchar asegura un camino y a la larga es el que domina. La amistad que influencia más es aquella que muestra mayor paciencia para escuchar. Cuando vamos al médico para una consulta la estrategia es que contemos todos nuestros padecimientos, hablar cómo nos sentimos para escuchar finalmente la opinión del especialista.

Interrumpir una conversación es una falta de respeto puesto que equivale a decir que no nos interesa lo que está hablando el interlocutor y que tengo algo más interesante que decir. Desde niño se debe aprender el hábito de no interrumpir ya que denota egoísmo, mala educación, al margen de cuan instruido sea.

Los signos de amistad se muestran con conversaciones afables, expresando con modestia sus opiniones, así como con respeto hacia el otro, con tacto y delicadeza; sin confundir la sinceridad con la rudeza puesto que dificulta el trato amistoso. Como dicen San Alberto Hurtado S.J: “siempre se debe guardar la caridad y la humildad en la exposición”.

4.16. Decisiones rápidas

Las organizaciones se mueven de acuerdo a la velocidad que le imprimen sus gerentes y dueños de procesos y esta depende de las decisiones rápidas que tomen, casi permanentemente; se reconoce que las decisiones rápidas que adoptan las personas competentes pueden ser tan buenas como aquellas que se toman en forma prudente y deliberada, siempre que se esté atento a que tales decisiones rápidas no sean interferidas por toda clase de intereses, sentimientos y emociones personales.

Así como podemos aprender a pensar de manera lógica y deliberada utilizando un método, también podemos aprender a hacer mejores juicios instantáneos y con ello contribuir a que la dinámica de la organización sea más eficiente, simplemente educando las reacciones inconscientes del personal para una toma de decisiones rápidas.

Uno de los elementos que nos permiten mejorar las decisiones rápidas es la aplicación de la teoría de la selección de datos significativos, mediante la cual se obtiene conclusiones sobre ciertas situaciones a partir de la selección de unos pocos datos significativos, tal como lo hace el inconsciente que filtra la situación que tenemos al frente, se deja de lado lo irrelevante para concentrarse en lo que realmente importa; de allí que a partir de unos cuantos datos significativos se generan las mejores respuestas frente a aquellas formas más deliberadas y exhaustivas de tomar decisiones.

Un ejemplo de deducción a partir de una mínima selección de datos significativos es la utilización del focus group a fin de determinar el impacto en el público de un determinado producto a partir de la reacción de un pequeño grupo seleccionado. Otro

ejemplo de la aplicación de esta teoría es como los médicos realizan sus diagnósticos a partir de algunos datos significativos de sus pacientes.

Otro elemento a considerar si queremos mejorar la calidad de nuestras decisiones rápidas es tomar conciencia de la forma como se generan los juicios instantáneos: aceptar que es posible saber sin saber por qué, a veces, este es el mejor camino.

Los juicios instantáneos se producen por efecto de diversos mecanismos mentales. Existen en nuestra mente conexiones entre las ideas acumuladas con la experiencia, a diferencia de otras que no son familiares generándose unas asociaciones más potentes que otras. Es evidente que un dueño de proceso tiene mayor facilidad para tomar decisiones porque está familiarizado con el proceso por lo que sus aportes para la mejora son más significativos.

Ese computador gigantesco que es nuestro cerebro procesa internamente los datos que pueden partir de las experiencias vividas, las personas con las que interactuamos, las lecciones aprendidas, las lecturas realizadas, las películas y programas de TV a los que hemos asistido, y un largo etcétera que se integran para generar una opinión. Pero cuidado, no estamos libres de nuestras primeras impresiones que influyen en nuestra opinión, las cuales debe controlarse.

Las primeras impresiones se originan a partir de nuestras experiencias y del entorno, las cuales se pueden manejar en la medida en que estemos alertas de cómo seleccionamos los datos significativos. Así, el ejercicio de tratar con personas pertenecientes a poblaciones vulnerables nos genera una posición positiva para tomar decisiones rápidas cuando se trata de alternativas vinculadas con personas de bajos recursos. Esta es una forma de tomar medidas correctivas para gestionar y controlar las primeras impresiones reconociendo el enorme impacto en el día a día. Con ello podemos comprender mejor y aceptar el poder extraer conclusiones a partir de la selección de unos cuantos datos significativos.

Por lo general las decisiones rápidas se toman en situaciones en que el personal está sometido a gran presión y poca información; en tales casos no se comparan de forma lógica y sistemática todas las alternativas disponibles. En las condiciones de la vida real el método de la toma de decisiones resulta muy lento. Allí las decisiones se toman sobre la marcha basándose en la experiencia, la intuición y “una especie de simulación mental esquemática”; tal como se observa en el básquetbol que es un juego rápido y complicado lleno de decisiones espontáneas que se toman en fracciones de

segundo; de allí que esto explica las muchas horas de entrenamiento para perfeccionar todas las jugadas. Es así que en condiciones de cambio veloz y estrés elevado, propias de las decisiones rápidas, la mejora es proporcional a tener una adecuada formación, normativas y experiencia en las actividades y operaciones de los procesos donde la espontaneidad no es azar ya que tiene que ver con usar la iniciativa y ser innovadores.

Todo esto nos lleva a pensar que las decisiones acertadas muestran dos componentes importantes: en primer lugar, equilibrio entre el pensamiento racional y el instintivo; así el responsable de atención al usuario es capaz de intuir las intenciones, necesidades y emociones del cliente por un lado y sabe refrenar emitir un juicio instantáneo de primera impresión; un entrenamiento en tal sentido puede preparar el terreno para mejorar las habilidades de decisión rápida. Otra forma es la de identificar patrones de comportamiento que disminuyan el número de elementos a considerar. La selección de datos significativos y la identificación de patrones llevan consigo la supresión inconsciente de información para elaborar juicios instantáneos.

Referencias

Gladwell, M. (2006). *Inteligencia Intuitiva*. España: Punto de Lectura.

4.17. Gerente multitarea

Es deseable para la organización que todos aquellos que se ubican en una posición jerárquica o como dueños de proceso se mantengan sobre la visión y misión, propósito, estrategia, estructura y cultura de la organización durante el desempeño de su labor diaria; sea para resolver problemas, optar por una oportunidad de mejora, centrarse en las cosas que ya funcionan o mejorarlas en relación a las actividades u operaciones de los procesos y la asignación de recursos humanos y materiales según las responsabilidades que le toca, mostrando talento y compromiso.

Hay muchas formas de resolver problemas y de aportar para generar oportunidades de mejora, la determinación del mejor enfoque dependerá de la situación, experiencia, conocimiento, actitud del gerente y del problema/oportunidad a considerar. Todo lo que se haga en tal sentido será trabajando en paralelo una o más tareas sobre la marcha sin “dejar para mañana lo que puedas hacerse hoy”; las cosas complejas serán delegadas a unidades o especialistas y demorarán algo para contar con alguna información más amplia sobre qué decidir. En este sentido, el trabajo del

gerente es multitarea porque trabajará simultáneamente con varios problemas a la vez, pero sabiendo que debe poner todos los sentidos cuando se atiende cada una de ellas.

No son pocos los casos observados donde algunos gerentes, abrumados con la cantidad diaria de decisiones que le son demandadas simultáneamente, optan por dejarlas “para mañana” en el mejor de los casos o para “pasado mañana” o esperando que se olviden del tema porque no sabe o no le interesa arriesgar en una decisión, para este tipo de gerentes el lugar perfecto es el “último cajón del escritorio” o el “archivo del sistema”; no importa la insatisfacción que cause a otros, y no solo eso, sino el aumento de niveles de tensión y estrés entre los involucrados en todos los niveles de la organización. No estaría demás recomendar procesos de revisión que consideren la velocidad de decisión de los gerentes ya que influye en la satisfacción de los clientes internos y externos, y por lo tanto, también en la reputación de la organización.

Las decisiones a las que nos referimos aquí son aquellas que se toman en forma instantánea, lo que significa que los gerentes tienen que dominar los requisitos legales y reglamentarios vinculantes y los requisitos del cliente alineados directamente o indirectamente con sus propias responsabilidades; la naturaleza de tales decisiones determinará el concurso e intensidad de participación de su equipo de trabajo. Básicamente se requiere estar bien informados a través de datos a obtener, amigos de quienes aconsejarnos o experiencias personales pasadas que nos puedan dar un poco de perspectiva: por sobre todo queremos tomar la decisión correcta.

De la manera como el gerente enfrenta estos desafíos determinará el éxito o fracaso en su desempeño ya que los problemas y las oportunidades de mejora se presentan de muchas formas e impactan en los diversos niveles de la organización por lo que se requiere del dominio en forma inconsciente de ciertos métodos alguno de los cuales serán descritos a continuación:

Uso de la lógica para llegar a una conclusión de tal forma de dividir el asunto usando un proceso de eliminación hasta que quede la causa raíz del problema; utilizando sistemáticamente la secuencia: definir el problema, desarrollar un plan, ejecutar el plan y evaluar resultados; mientras no haya respuesta se repite del segundo al último paso de la lista. Recordemos que el ejercicio deberá hacerse mentalmente ya que no estamos hablando de soluciones de gabinete, pero podemos ayudarnos con tablas y gráficos.

Otra forma que nos ayuda a resolver problemas y seleccionar oportunidades es la lluvia de ideas que consiste en conversar con las personas, aquellas que consideramos competentes porque tienen las habilidades, la experiencia y la información a la mano; que actualmente se ve facilitado por contar con TIC y las redes sociales.

Al igual que en las otras metodologías, no se puede resolver un problema/oportunidad a menos que primero se defina el problema y se haga un plan. Conversar a partir de ideas seleccionadas hace que las ideas surjan; estas se escuchan, se discuten y son usadas como base para encontrar la causa y su solución, poner las ideas sobre el tapete y dejar que la gente opine, y luego, escuchar y analizar. Muchas veces, se partirán de las pequeñas ideas que aportan los interlocutores ya que todos aportamos con pequeñas ideas, las que al unir las posibilitan un plan mucho más sólido para continuar. Se hará un esquema de plan siguiendo pasos concretos a seguir lo que permitirá hacer la definición del problema/oportunidad y sus objetivos, analizar el impacto interno y externo y tener una visión clara de lo que se quiere lograr. De allí se visualizan y se evalúan los impactos para optar por lo más conveniente.

Como se ve hay muchos enfoques para resolver un problema y seleccionar oportunidades de mejora. Tal vez, uno de los enfoques más importantes para resolver cualquier problema, es el de la investigación científica adaptado a un pensamiento intuitivo. Básicamente se inicia con la definición y propósito del problema/oportunidad, le sigue la acumulación de los antecedentes de cómo otros lo abordaron y la información vinculante así como la colección de datos que nos llevan a establecer una situación dada o la causa raíz del problema/oportunidad; luego, siguen los pasos comunes observados en los métodos anteriores: definir un plan; probar el plan y evaluarlo; aun hipotéticamente ya que estamos trabajando alrededor de decisiones rápidas y no un trabajo de gabinete.

Cada persona hará uso de su propia metodología para tomar decisiones rápidas, al final lo que se quiere es que las cosas mejoren en la organización, no solo resolver problemas sino superarlos y mejorar, aunque no se detecten fallos. La idea es favorecer el desarrollo del hábito de la superación permanente, concentrarnos solo en los fallos querrá decir que solo aspiramos a que las cosas permanezcan más no que mejoren; para esto se requiere creatividad y capacidad para el desarrollo de nuevos conceptos, no solo como parte de un equipo especializado sino en la posición de un gerente que toma múltiples decisiones sobre la marcha y casi de forma inconsciente.

Sin embargo, los métodos expuestos se orientan a una toma racional de decisiones, pero lo que se requiere es un equilibrio entre instinto y toma racional porque tomamos decisiones a lo largo del día, pero muchas de ellas tienen una motivación emocional, raramente llegamos a tener todos los datos que requerimos, generalmente, por ejemplo el 80% es excesivo, aún con 30% puedo tomar decisiones acertadas.

Tradicionalmente se asegura la obtención de objetivos por aproximaciones sucesivas en la ejecución lo que normalmente denominamos ensayo error, otra forma es mantener la eficacia desde el diseño y retroalimentar este para mejorar, asegurando el éxito desde el principio.

4.18. La gerencia en la era de la información

Desde el siglo pasado se viene observando un cambio en las organizaciones por la incorporación de la tecnología de la información y comunicación que tiene que ver menos con la propia tecnología y más con un cambio cultural caracterizado por un nuevo comportamiento social tanto en el mundo desarrollado como el mundo en vías de desarrollo. Las personas vienen comunicándose intensivamente para realizar todo tipo de actividades utilizando medios digitales cada día más al alcance de sus economías, este crecimiento explosivo y de cambio revolucionario no es ajeno a los gerentes de las organizaciones.

Desde la década de los noventa los gerentes se han preocupado por incorporar las TIC a sus procesos operativos, dicha transformación cada vez se profundiza y perfecciona más abarcando a todas las organizaciones, lo que obligará a sus gerentes a reformular sus lineamientos estratégicos que influirán en cambios estructurales; todo ello aplicado a diferentes sectores influirá en el modo de competir.

Se piensa que tales cambios se vinculan a organizaciones relacionadas con el negocio de la información pensando que no tocará a otros sectores, craso error, ya que las TIC penetran en todo tipo de organización que involucre información para las partes interesadas y vinculadas a su estructura, es decir, ninguna organización está exceptuada de la gestión de la información porque ahora podemos decir que toda organización depende de la información y por eso necesitan estructurar un sistema integrado de información para vincular lo interno con lo externo. Esto quiere decir

que los gerentes de todo tipo de organizaciones se verán obligados a repensar sus estrategias, asimilando el concepto de que toda organización es una organización de información.

Al margen del tipo de organización que se trate es evidente que la información representa una importante proporción de sus costos, sea un banco, una universidad o un hospital; la razón es que la información es lo que básicamente mantiene unida la estructura de la organización, en otras palabras, la información une todas las actividades vinculadas a los productos y servicios que se ofrecen; así como a los sectores de los que forman parte, lo que incluye: competidores, proveedores, canales de distribución y clientes. Todo lo que involucre a la organización y su contexto depende de distintas clases de información.

Así, cuando se habla del principio de la calidad del enfoque al cliente, se refiere en realidad a la información que se tiene con los clientes o usuarios y las relaciones de estos con la organización, la gerencia y sus productos o servicios. Por ejemplo, el intangible “marca” no es sino la información, real o imaginaria, intelectual o emocional que perciben los clientes acerca de un producto o servicio; los mecanismos para crear las marcas, como la publicidad y la promoción, son información o una manera de presentarla.

Asimismo, la información es la que define la relación con los proveedores, en el entendido que las relaciones entre las organizaciones son relaciones de comunicación y donde la información puede determinar el poder relativo de negociación de los participantes.

No solo la relación con clientes y proveedores es determinada por la información, sino que también genera la base de la ventaja competitiva. Por citar un ejemplo, las actividades de las empresas de aviación *low cost* permiten a los usuarios una relación sin intermediación física con la empresa en los aspectos de atención al cliente, la competencia entre las empresas *low cost* se da tanto en el campo de la información como en del servicio propiamente dicho.

La información determina la base de la ventaja competitiva porque proporciona estabilidad relativa a muchos aspectos de la estructura de la organización, de allí que cada vez más asume una identidad propia.

La información en un esquema presencial se transmite en forma lineal y su desventaja es que llega hasta donde llega el receptor y no más allá; en la comunicación

digital la información puede viajar por su cuenta rompiendo la relación entre la propia información y la presencia física. La masificación de la conectividad revoluciona porque saca la información de su envoltura presencial.

Desde otro punto de vista la información se rige por su alcance o la cantidad de personas que intercambian información y tres elementos de un solo factor de riqueza de la información: ancho de banda o cantidad de información por unidad de tiempo; adaptación y la interactividad. Así, la riqueza en la comunicación depende de la cercanía y canales para llegar al receptor, que en la comunicación física tiene limitaciones en cuanto al tamaño de la audiencia, mientras en la comunicación digital es prácticamente ilimitada. Debe haber una compensación entre el alcance y la riqueza la que está resuelta en la comunicación digital porque moldea la forma en que las organizaciones se comunican, colaboran y llevan a cabo transacciones tanto internas como externas.

En el interior de las organizaciones el concepto tradicional de coordinación y dependencia jerárquica se basan en la creencia de que la comunicación no puede ser rica y amplia a la vez, ello determina que se canalice información hacia pocos cargos que tienen una relación jerarquizada dentro de la estructura organizativa tanto hacia arriba o hacia abajo de la misma; como consecuencia la comunicación más amplia se da a través de una relación informal dentro de la organización. De allí que podemos decir que la forma tradicional de intercambio de información en la organización tradicional marca límites tanto en sus relaciones internas como externas; por su lado un uso intensivo de la TI las amplía y modifica.

La alteración de la mencionada relación entre alcance y riqueza de la información por la introducción de las nuevas tecnologías de la información ha determinado que todo el mundo se comunique con todo el mundo a un costo cercano a cero; esta es la gran transformación que estamos viviendo: la tecnología de las redes: la *Internet* que conecta a todo el mundo; las *extranets* (redes externas) que conectan a organizaciones entre sí y las *intranets* (redes internas), que conectan a las personas dentro de las organizaciones; esto determina un fuerte aumento del número de personas y organizaciones conectadas por la redes, dejando de lado los canales tradicionales y haciéndolos innecesarios o antieconómicos.

Los gerentes con visión se han dado cuenta que las redes son lo bastante buenas para la mayor parte de los fines que persiguen actualmente las organizaciones, por lo que están mejorando exponencialmente y ampliando cada vez más su alcance sin sufrir sacrificio en la riqueza de la información.

Si los gerentes no están alertas a dicho contexto, nuevos competidores pueden surgir para sustraernos la clientela. Por otra parte, el surgimiento de redes abiertas y baratas en lugar de sistemas caros hará que las organizaciones bajen sus costos y pongan a disposición de sus clientes productos y servicios a precios más competitivos; asimismo dentro de las organizaciones se propiciará la formación de equipos de trabajo, se acelerará la desaparición de las jerarquías y de los sistemas de información que le eran propios. Asimismo, favorecerá la implementación de sistemas de gestión en base a procesos superando la estructura tradicional departamentalizada.

Referencias

Evans, P. y Wurster, T. (1997). *La estrategia y la nueva economía de la información*.
En: Stern, C. y Stalk, G. (2002) Ideas sobre estrategias. España: Ediciones Deusto.

4.19. Ventajas de conocer a la gente

La intensidad del trabajo gerencial en la toma de decisiones, individualmente y en equipo, se enfrenta con una barrera difícil de dilucidar relacionada con la forma como reaccionan los trabajadores en todo nivel, pasa por conocer a la perfección las características del capital humano, qué aporta cada uno de ellos; esto muestra la necesidad de saber sobre cada una de las personas que se dirige o pretende dirigir como una individualidad. Así el conocimiento de los colaboradores permitirá motivar en estos un mayor compromiso institucional.

Si bien es cierto hay un número minoritario que no lo necesita porque tienen inherente la cultura del compromiso, en el otro extremo existen personas con gran resistencia de aceptación, la mayoría esperan ser motivados intrínsecamente por lo que se requiere hacerles saber cuan importantes son para la gerencia y la necesidad de conocerlos en sus actitudes y comportamientos para descubrir qué los motiva, qué los impulsa, qué los disgusta, cuál es la forma de trabajar, sus necesidades y deseos fundamentales.

Es necesario tener en cuenta que un colaborador no es una pieza más en el mecanismo de la organización, por el contrario, es una persona con dignidad, parte de una familia de la cual es responsable; con sus propias expectativas y necesidades, con sus propios triunfos y derrotas; sus propias competencias, cualidades, destrezas y limitaciones por lo que al frente de cada situación actúa con su propia individualidad; sin embargo tiene un potencial para contribuir a alcanzar los resultados que la

organización, busca no cometer errores que la puedan lastimar y llevar al fracaso. El éxito es el resultado de la cooperación de todos, el fracaso la actuación errónea de unos cuantos.

De acuerdo a lo anterior, para los gerentes es crítico conocer a los trabajadores con quienes se relaciona, aún más cuando se trata de procesos que atraviesan las diversas unidades operativas en forma transversal, lo que los obliga a generar interacción en todas ellas; deberá esmerarse en conocer capacidades y limitaciones y su reacción a situaciones problemáticas o conflictivas, de esto dependerá la mejora de su gestión.

Además lo indicado anteriormente facilitará el conocimiento de su entorno laboral en el día a día, prestar ayuda en el momento que lo solicitan e incluso adelantándose a ello, recibir ayuda de aquello que manejan los detalles, descubrir problemas e incluso prevenirlos, identificar mejoras necesarias para el mejor desempeño del colaborador, otorgar reconocimientos intrínsecos, aplicar medidas correctivas y preventivas con el monitoreo necesario, influenciar buenas prácticas gerenciales en toda la organización, precisar en cada momento la visión institucional; asimismo, las metas y objetivos de la organización.

El liderazgo por influencia se basa en el conocimiento de las personas con las cuales se interactúa, en tal sentido, el trato que se les da será la base para que estos lo perciban; de allí que escuchar su nombre es algo que hace que él sienta que lo conocen y que es reconocido en su rol dentro de la organización.

Desde la antigüedad hay casos de gerentes que daban tanta importancia de conocer el nombre de sus colaboradores que se aprendían nombres y datos familiares más importantes a fin de interactuar mejor con ellos, a pesar de que eran numerosos. Personalizar a los colaboradores genera un sentido de pertenencia y de lo importante que son para el que menciona sus nombres.

El encuentro personal con los colaboradores a través de visitas y recorridos por la organización es otra forma de conocerlos. Reunirse con la gente personalmente puede incidir sobre lo que el gerente puede aprender y saber de su gente aumentando favorablemente dicho conocimiento. Una de las ventajas de los recorridos es estimar adecuadamente sus fortalezas y la realidad del contexto en que se desempeñan; esto incrementará la eficacia de la comunicación en la línea jerárquica descubriendo qué anda bien y qué anda mal en la organización, pero teniendo cuidado de no generar conflicto con los otros niveles gerenciales.

Las actividades donde participa la gente son propicias para conocerlos en acción

en diferentes espacios internos o externos, permite observar a las personas en la dinámica laboral y fuera de ella; ver su desempeño como líderes de influencia, es decir, liderazgo sin detentar un cargo.

En actividades sociales internas que realizan las organizaciones con motivos de integración del personal, o celebraciones en general, siempre se requieren personas voluntarias o no que organicen y coordinen la actividad. La presencia del gerente en este caso motiva que los voluntarios muestren un comportamiento de compromiso que los hace ser pasibles de ser incorporados para otras actividades más formales.

En algunas actividades internas, relacionadas con el trabajo que no forman parte de la estructura formal, como por ejemplo los comités de calidad que se organizan con la intervención de voluntarios escogidos para conducir procesos de autoevaluación para certificación; el grupo es investido de autoridad y sus apreciaciones tiene un valor para la organización que pueden ser implementadas por la gerencia. Este tipo de equipos y otros multidisciplinarios, es una oportunidad para observar el liderazgo de los participantes y así conocerlos mejor para ofrecerles otras oportunidades de desarrollo para beneficio del personal y de la propia organización.

Las actividades externas de responsabilidad social que realiza la gente de la organización para beneficio de poblaciones vulnerables, como actividades de difusión, recaudación de fondos, limpieza, arborización, capacitaciones y otras filantrópicas; puede ser oportunidad para preparar a los gerentes jóvenes en actividades en las cuales muestren su liderazgo, esto, aun cuando sean de diferente naturaleza a las actividades que se realizan en la organización, pueden ser un medio para identificar a aquellos que aporten al cambio generacional y ocupen más adelante cargos gerenciales.

En las organizaciones profesionales es posible ocupar cargos que preparen para el liderazgo, puede darse el caso que sea fuera del ámbito de la organización, en este caso contribuyen a la reputación de la organización. Igual ocurre cuando se hace un esfuerzo por escribir artículos en las revistas especializadas.

Referencias

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

V. TALENTO

5.1. Autodesarrollo laboral

Los responsables de las organizaciones crean liderazgo para establecer una unidad de propósitos, manteniendo un ambiente interno que favorece a que el personal se involucre en la esencia de la organización ya que su total compromiso es necesario para que sus habilidades se usen para beneficio de la misma. Para que las organizaciones crezcan con éxito requieren del apoyo de todos sus colaboradores. De allí que la expectativa de los jefes es involucrar a la totalidad de los colaboradores en una unidad de propósitos.

Sin embargo, es notorio que dentro de las organizaciones hay personal que no muestra compromiso, es decir, que no aportan pasión ni entrega en el trabajo y hay otro grupo activamente desinteresados que, por el contrario, son portadores de malestar provocando descontento y contribuyendo a crear un clima de desconfianza. El compromiso efectivo está directamente relacionado con la congruencia entre los valores y estilos personales y los organizativos; se está en la organización porque así lo elige e invierte su esfuerzo en ella porque quiere no solo permanecer sino crecer profesionalmente con ella. El presente tema está dirigido para aquellos profesionales comprometidos con su organización. El autodesarrollo trabaja con la fuerza motora que brinda a un individuo la posibilidad de construirse a sí mismo de manera permanente dentro de la organización. En otras palabras reman juntos persona y organización.

Autodesarrollo laboral hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir respecto a las nuevas habilidades y hábitos que le permitan mejorar sus competencias personales desde una óptica del área laboral en la que se desempeña partiendo de ser competente basándose en la educación, formación o experiencia apropiada.

Una persona que apuesta por su autodesarrollo debe conocerse a sí mismo en cuanto a sus potencialidades y limitaciones, así como conocer a la organización tomando conciencia de las políticas y objetivos, y su contribución a la eficacia y a la mejora del desempeño de la organización. En la mayoría de los casos estos objetivos y políticas

deben irse descubriendo, ya que los documentos formales declarados no siempre son enunciados de lo que realmente sucede en la organización. Esta información le dará una visión más clara acerca de la meta por alcanzar y las oportunidades disponibles.

El propósito del autodesarrollo es impulsar un proceso continuo de mejora en cada uno de los elementos que conforma la competencia, de acuerdo con una visión de largo plazo con continuos reajustes producto de la evaluación de la situación en la organización y de otras posibilidades que permite el mercado laboral. En cada uno de los elementos se trata de generar aprendizaje que permita aplicarlo al desempeño. Desde el punto de vista de la educación se requiere apuntar a mejorar en habilidades y competencias, además de contar con el respaldo que otorga una especialidad, grado o título profesional vinculado a la actividad donde se exprese el mejor desempeño. Asimismo, es importante la acumulación de habilidades vinculadas a mejorar dichas competencias como en el manejo de la TIC, idioma inglés, y todo tipo de conocimiento certificable que potencia la educación adquirida. Por otro lado, es importante acumular experiencias alrededor de la educación y formación recibida, la cual se realiza a través de las diferentes tareas en las que se tiene la oportunidad de aportar principalmente dentro de la organización.

Digamos que lo descrito hasta ahora es la estructura para un plan de autodesarrollo laboral.

Primero el cliente

Es notorio que solo las organizaciones que prestan atención a sus usuarios o clientes externos y a sus recursos humanos o clientes internos, logran el éxito en sus propósitos, en la medida que cubran sus necesidades e incluso traten de exceder sus expectativas.

El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de sus usuarios y de su personal, entre otras partes interesadas. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona la oportunidad de crear más valor o mayores beneficios de acuerdo a sus expectativas.

La Norma Internacional de Calidad ISO 9000-2015 nos dice que una organización para alcanzar la calidad tiene como requisito interesarse genuina y seriamente por la percepción que sus clientes tienen de los productos o servicios que ofrece. Esto es enfocarse al cliente para cubrir sus necesidades y expectativas pudiendo alcanzar: incremento de los beneficios, incremento de satisfacción, fidelización del cliente y/o

incremento de la reputación, entre otros beneficios clave potenciales. El enfoque al cliente en tal sentido, es un principio del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización que decide establecer la calidad como estrategia fundamental.

La organización puede implementar acciones, respecto a los clientes, que incluyen: reconocerlos porque reciben valor de la organización, entenderlos por las necesidades y expectativas actuales y futuras, relacionar los objetivos con las necesidades y expectativas; comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización, gestionar los productos o servicios para cumplir con las necesidades y expectativas, medir y realizar el seguimiento de la satisfacción y tomar acciones adecuadas, accionar sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas que puedan afectar la satisfacción del cliente y gestionar las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido.

En relación al personal, un cliente es también el **receptor del servicio o de un proceso dentro de la organización**, de allí que se le designe como cliente interno porque son los encargados de poner en práctica las estrategias y procesos de la organización y su compromiso con ella es esencial para aumentar la capacidad a fin de generar y proporcionar valor. Estos clientes internos deben ser apoyados en sus esfuerzos de aprendizaje para asumir el cambio que supone la implementación de la calidad.

En este sentido los niveles de decisión deben proporcionar la información y la formación que requieran, como una oportunidad de desarrollo laboral, lo que reafirmará su trabajo y posibilitará una mejora de las acciones en relación al cliente externo. Además, el cliente interno, debe conocer el funcionamiento integral de la organización y tomar conciencia de que en sus manos estará el éxito de la estrategia y que su responsabilidad es necesaria para alcanzar la satisfacción del cliente externo. Por otro lado, debe aportar valor a lo que hace para dar agilidad a los procesos y para mejorar la eficiencia aunque no trabaje con el cliente final. Por último, debe ayudar a evitar fricciones entre unidades operativas ya que esto va en contra de la reputación de la organización.

Si bien es importante resaltar la labor del cliente interno no podemos perder de vista que la razón de la organización es el cliente externo y es al que hay que servir para que la empresa tenga éxito. De allí que haya que buscar una visión estratégica focalizada e internamente consistente en relación a los usuarios, esto quiere decir el enfoque al cliente, que además lo diferencie de la competencia. En una concepción de

enfoque al cliente no se escatima esfuerzos para transmitir la importancia del usuario y del personal que los atiende directamente, es responsabilidad de todos prestar atención a quienes atienden a un cliente. Por extensión se aplica a los clientes internos cuando afecta a los resultados de los procesos.

El enfoque por procesos en la organización es el que contribuye al enfoque al cliente ya que fomenta la autonomía y traslada la responsabilidad y la autoridad sobre los resultados, lo que se refleja en la forma de atender las actividades operacionales. Se generan respuestas eficaces a las necesidades en la línea de atención al cliente exigiendo vías más cortas de comunicación y un número menor de niveles gerenciales intermedios lo que es facilitado a su vez por las TIC en un sistema integrado de información, requisito de una gestión por procesos.

Este proceso reorganizador requiere mucho tiempo para que los miembros de la organización en todos sus niveles asimilen los cambios que acompañan este rediseño en una organización. Las personas reciben plena autonomía y libertad de acción con medidas de desempeño a cumplir e incentivos que alentarán soluciones creativas. Todo ello a partir de procesos de aprendizaje que les permita conocer sus limitaciones pero a la vez, sus oportunidades y potencialidades; lo que les conllevará a asumir mayores responsabilidades.

5.2. Aprendizaje en las organizaciones

En esta época que vivimos, el recurso principal es el conocimiento. Las personas con iniciativa propia y que pueden transformar ese conocimiento en instrumentos de acción para proporcionar resultados son los que prosperan; las personas que mantienen el continuismo, el conformismo, y la burocracia no sobresalen. En el primer grupo están los emprendedores, los innovadores, los creadores de ideas, los que dan espíritu al grupo; son los motivados para generar valor a través de la creatividad contribuyendo al éxito de la organización.

Las verdaderas transformaciones organizacionales suceden con la participación efectiva del personal, de nada sirve promover cambios sin preparar a las personas; siempre el primer paso será cambiar la mente del personal y prepararlos para lo que vendrá, creando un ambiente psicológico apropiado para el cambio y procurando que las personas aprendan. El aprendizaje es una adquisición personal de conocimientos, competencias, habilidades, actitudes, etc.

Aprender es una cuestión preocupante y urgente hoy en día, no solo para las personas sino para las organizaciones. Es una meta significativa para el ser humano y para la colectividad por lo que requiere ser gestionado: planificado, ejecutado, verificado y mejorado. En tal sentido, el personal tiene que tener “la capacidad de reconocer y controlar mediante estrategias personales (intrínsecas) cualquier situación en la que se encuentre” (Valls G., 1993). “El aprender sobre la naturaleza y estructura del conocimiento ayuda a las personas a entender cómo se aprende, y el conocimiento sobre el aprendizaje nos sirve para mostrar cómo se construye el nuevo conocimiento de los seres humanos” (Novack y Golwin, 1988).

Según Kozman R.B. (Lebrun, 2005) “ El aprendizaje puede ser visto como un proceso activo y constructivo a través del cual la persona que aprende manipula estratégicamente los recursos cognitivos disponibles, de manera de crear nuevos conocimientos extrayendo la información del entorno e integrándola a la estructura de información ya presente en su memoria”. Cada persona en la organización individual o grupalmente dispone de concepciones y competencias en base a las cuales construirá los conocimientos necesarios para resolver problemas que le plantea el contexto y la estrategia organizacional. El medio social conformado por jefes, compañeros, subalternos, proveedores, clientes y otros grupos de interés establecen los desafíos y aseguran el soporte que alentará esta construcción.

Esa así que la organización desde el punto de vista pedagógico es vista como un espacio que brinda al personal ocasiones formales o informales en las que él pueda aprender como un proceso interactivo y una actividad con intenciones. Las metas de aprendizaje pueden ser: mayor conocimiento de las cosas, profundización de la comprensión, desarrollo de habilidades y competencias en la resolución de problemas o cambios en las percepciones, actitudes, en los valores y en el comportamiento. El personal, independientemente de su nivel jerárquico, es el protagonista de su aprendizaje “construyendo sus conocimientos se construye a sí mismo y construyéndose adquiere los conocimientos”.

El aprendizaje en la organización tiene que ver con los resultados, por tanto, está descartado que aprendizaje sea entrenamiento o absorber conocimientos en un curso o taller de capacitación. Aprender es aumentar la capacidad mediante una experiencia ganada en una determinada disciplina. El aprendizaje ocurre en la vida real no en el aula o en el laboratorio, es un conocimiento que dura y que aumenta la capacidad para la acción eficiente en situaciones que tienen importancia para la persona y la

organización. Desde este punto de vista, el aprendizaje es inseparable del trabajo cotidiano.

En la actualidad el personal de las organizaciones tiene una íntima relación con los dispositivos digitales por lo tanto se puede afirmar que el aprendizaje en la organización es facilitado, sostenido y favorecido por la utilización de las TIC.

La preocupación de favorecer el aprendizaje y de instalar métodos pedagógicos que los promuevan dentro de la organización requiere de una buena comprensión del mecanismo de aprendizaje de las personas. Una mirada al proceso de aprendizaje o más propiamente de auto aprendizaje responde a un modelo dinámico integrado por los siguientes factores: información, motivación, actividad, interacción, y producción. Obtener información, realizar las actividades y obtener un producto nos dice de la inspiración constructivista del modelo. De acuerdo a esto, los conocimientos anteriores, los datos, las informaciones, los casos, los problemas, son transformados mediante actividades para construir nuevo conocimientos presentados en forma de informes, proyectos, un análisis, una opinión, una decisión, etc.; los factores de motivación e interacción inician, sostienen, motivan y validan estas transformaciones. Los productos como conocimientos nuevos o competencias nuevas se unen con la información inicial alimentando nuevos ciclos de aprendizaje.

Este modelo está de acuerdo con los cinco principios básicos de Merrill M.D. (Lebrun 2005) porque el personal se involucra en la solución de problemas reales, las experiencias y conocimientos anteriores son activados como fundamentos de los conocimientos por adquirir (información, motivación); los conocimientos por adquirir son contrastados, dialogados, justificados y demostrados (actividades, interacción); los nuevos conocimientos son puestos en práctica (actividades, producciones); y se transfieren a los nuevos conocimientos en el contexto de la persona (producciones).

Favorece el aprendizaje la motivación del personal de la organización para contextualizar el objeto de aprendizaje, esto es volverlos de preferencia próximos a las realidades de la vida laboral y particular de la persona; es importante que articule su espacio laboral con los requisitos del cliente y las normas internas así como los legales y reglamentarios para asegurar el buen fin del aprendizaje; por lo general se expresa a través de preguntas ya que no será posible llegar a resultados correctos a través de preguntas incorrectas. Esta contextualización será motivada por actividades de diálogo con otros interesados o conocedores, favoreciendo la colaboración que lleve a internalizar el objetivo de aprendizaje mirando en perspectiva de avance en el

tiempo y la necesidad de fuentes de información, finalmente asegurar el avance de la tarea del aprendizaje.

La información necesaria para generar la base sobre la cual se construya el aprendizaje se organiza en base a la experiencia de la persona y la documentación de la organización constituida particularmente por las normas y el juego de instrumentos de planificación desde planes estratégicos hasta manuales e instructivos de trabajo, complementariamente está la información especializada disponible en Internet. Este conjunto de información conforma el marco de trabajo vinculado al aprendizaje que se requiera.

Un aprendizaje de calidad no se construye sobre una simple transferencia de la información recopilada sobre el asunto sino que es una construcción personal que el que aprende va a emprender. Corresponderá decidir si es un trabajo individual o en grupo respecto a la descontextualización, modelamiento y teorización de las informaciones recogidas. Se realizan actividades de análisis, síntesis y crítica de la información favoreciendo la autoevaluación, asociación y discernimiento. La realización del trabajo redactando una síntesis crítica incluyendo el análisis de datos y la precisión de las relaciones.

El aprendizaje se sostiene por la interacción teniendo en cuenta la importancia del aprendizaje colaborativo incorporando diversas concepciones de los que aprenden favoreciendo propuestas alternativas y desafíos. Incluyendo la participación de expertos facilitado por el uso de la web o de pares colaboradores de la organización en sus unidades descentralizadas.

Finalmente se demuestran los productos del aprendizaje resaltando la importancia de la retroalimentación al producir un documento o una decisión y difundirla sometiendo la información a la mirada del otro incluso confrontarlo a listas de verificación. La evolución decisiva es si aumenta la capacidad para la acción eficiente en situaciones que tiene importancia para la persona y la organización.

5.3. Liderazgo para la autonomía

Desde una concepción amplia “podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos estas cosas todos los días” (Lowney C. El Liderato al estilo de los jesuitas. 2004).

La eficacia de la autoridad tradicional que se deriva del cargo está en declive en todos los ámbitos a pesar de que no se puede evitar el ejercicio de la autoridad pero, en el contexto del conocimiento, se requiere obtener la cooperación voluntaria de los demás. (Sterling L. J. El mito del administrador bien preparado. Tomado de Mintzberg H. Brian Q. J. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. 1993 p. 924).

En el Diccionario de la Real Academia Española, se define: “el liderazgo se refiere a la dirección o conducción total o parcial de una organización de allí que indistintamente se denomina líder al director, coordinador o responsable de una organización o de una unidad operativa”.

La tarea de dirección debe ser evidenciada por el compromiso referido a las actividades vinculadas a la identificación de los objetivos, procesos y recursos requeridos; asumiendo la responsabilidad por los resultados, rindiendo cuentas por las metas al final del periodo previsto para lograr los resultados deseados y asumiendo la responsabilidad por alcanzarlos (ISO 9001-2015; 5.1.1).

El líder asegura las directrices u orientaciones respecto a los asuntos que lo ocupan, alineándolas a los objetivos compatibles con el contexto y la dirección estratégica o de largo plazo de la organización. Asimismo, asegura la integración de los requisitos establecidos vinculados a la propia naturaleza de las operaciones y los requisitos legales y reglamentarios, es decir, los que tiene su origen en normas legislativas y los que se deriven de tales regulaciones.

El líder promueve el uso del enfoque basado en procesos ya que “los resultados deseados se alcanzan eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso” (ISO 9000-2000, 0.2 a). “La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los resultados previstos de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización”. La determinación y aplicación de los procesos se alinean a las directrices y al enfoque estratégico de la organización. “La gestión de los procesos y el sistema de procesos en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA –planificar, hacer, verificar y actuar- con un enfoque global basado en riesgos para aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados”. Lamentablemente en el país la mayor parte de las organizaciones sigue el modelo tradicional funcional.

El líder asegura que los recursos necesarios estén disponibles fomentando la eficiencia de tal manera que se hagan más cosas con menos recursos, es decir, se

consiga mayor productividad. La comunicación a todos los colaboradores sobre la importancia de alcanzar los objetivos conforme con los requisitos es parte de la responsabilidad del líder para así asegurar que se cumplen con los resultados previstos. El cumplimiento de las metas se logra comprometiendo, dirigiendo y apoyando a los colaboradores para alcanzarlas, y si encuentra desviaciones, propone mejoras. Complementariamente apoyará otros roles pertinentes de la dirección mostrando responsabilidad en su aplicación.

El liderazgo y compromiso se demuestra también cuando se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente fijados para aquellas actividades esenciales para la existencia de la organización, y los legales y reglamentarios aplicables que de ella se derivan. Tal determinación considera los riesgos y oportunidades que pueden afectar al producto o servicio que se ofrece y la satisfacción del cliente, asegurando que esta aumente.

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo que se ejerce a través del desempeño de un cargo es tal cuando los encargados establecen unidad de propósito, dan orientación y crean una visión conjunta. También crean y mantiene un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos. Un trabajo será más satisfactorio si el personal se involucra en tomar decisiones, en lugar de seguir instrucciones por eso se dice que a “más autonomía, más satisfacción”.

La vía del involucramiento tiene su base en la autonomía –capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena- ya que reconoce la madurez y el crecimiento de la persona. El perfil del personal entrenado para ejecutar órdenes, y a los que difícilmente se les podría delegar responsabilidades que impliquen decisiones, responde a un contexto de un personal poco preparado para ello, sin embargo las necesidades actuales y la gestión por procesos prepara a las personas justamente para asumir responsabilidades, de allí que emocionalmente están condicionados para tener un carácter resuelto, capacidad de liderazgo e iniciativa para resolver situaciones complejas. Si el líder no responde creando un ambiente favorable, genera condiciones de insatisfacción laboral por falta de condiciones de crecimiento de las personas al dejar de asumir el rol de guía que fomente la interacción, el acompañamiento y abra la visión para generar aprendizajes compartidos.

Las organizaciones en la sociedad del conocimiento, generada por el impacto de la tecnología de la información y comunicación, dependen de los conocimientos de sus trabajadores operativos con habilidades estandarizadas a partir de una

capacitación formal, con capacidades y habilidades para resolver problemas; que sean capaces también de crear, imaginar e innovar estando comprometidos con la calidad y la productividad asumiendo un control considerable sobre su propio trabajo. Esto significa cierto grado de autonomía y responsabilidad donde la mayor parte de las coordinaciones necesarias son manejadas de manera automática, aplicando sus habilidades y conocimientos específicos aprendidos en relación a las actividades y operaciones de los procesos asignados. Se enfatiza la autoridad que refleja la competencia del personal como consecuencia de la especialización y la destreza. En estos casos la supervisión directa, que dependen de la autoridad de naturaleza jerárquica –poder que depende del puesto-, no es la más aparente para la coordinación ya que se enfatiza la autoridad vinculada al poder de la especialización y la destreza que poseen (Mintzberg H. La Organización Profesional. Tomado de Mintzberg H. Brian Q. J. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. 1993 p. 790).

De allí que el liderazgo para la autonomía laboral es el esfuerzo de dirección al hacerse responsable de la productividad de otros; disfrutar al estimularlos y ayudarlos a desarrollarse a fin de obtener mejores resultados que repercuten en una gran satisfacción por los logros de los subordinados. De la misma manera, el líder es capaz de reconocer los sentimientos no expresados por el personal para afrontar las reacciones emocionales y obtener la cooperación voluntaria de otras personas, brindando consejo, recomendación y enseñanza para aplicarlo de la mejor forma sobre la base de prever la articulación de todos los problemas prestándoles atención y aprendiendo de estos. Este apoyo al personal los convierte en una extensión de su propia capacidad de dirección para que todos enfrenten los conflictos de la misma manera aumentando su eficiencia administrativa (Chiavenato, 2008).

Referencias

Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la Administración, tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. 5ta. Edición. México: Mc GrawHill.

5.4. Dirigir al jefe

Los cambios tecnológicos, la mejora de las competencias de las personas y la aplicación de técnicas para mejora de la calidad se orientan a una mayor autonomía del personal sobre la base del conocimiento que aporta a la actividad asignada, sin

que esto lo separe de la dependencia jerárquica. Se habla y escribe acerca de cómo mejorar la eficacia de la gestión de los subalternos pero no se dice mucho de cómo mejorar la gestión de abajo hacia arriba de las jerarquías es decir, del subalterno al jefe a cargo; esto constituye el tema de discusión en el presente apartado.

Peter Drucker en su artículo “Cómo administrar el jefe” (1993) dice que por lo general hay quejas de los subalternos en relación a los jefes pero que es mucho más fácil dirigirlo para alcanzar mayor eficiencia y eficacia, para lo cual ofrece algunos elementos al respecto:

- Jefe y subalterno forman un equipo, en este sentido las actividades en general deben ser realizadas con eficacia, eficiencia y a satisfacción de los clientes y otras partes interesadas; la contribución a esta construcción es de interés del propio subalterno, pues “al fin y al cabo, la mejor receta es trabajar para un jefe activo y progresista”. Por ello se les recomienda motivar conversaciones donde salga a relucir lo que el jefe espera del subalterno para ayudar a que este haga su trabajo y qué “hacer para no complicarle la vida”. De esa manera puede descubrir qué cosas necesita su superior y qué cosas constituyen un obstáculo. “Y lo mejor es preguntárselo directamente y sin rodeos”.
- Es necesario la toma de conciencia que el jefe es un ser humano y por tanto individuo con una forma de actuación y comportamiento únicas. No está en manos del subalterno reeducarlo, reformarlo, ni hacer que obre de la misma forma que otro en cuanto la aplicación de requisitos, normas y regulaciones, ya que cada individuo tiene formas particulares de comportamiento. Lo que le corresponde al subalterno es contribuir a que el jefe pueda desempeñar bien su cargo según su manera individual y única necesitando, como todos, seguridad de que lo va a acompañar.
- De acuerdo a lo anterior, se requiere identificar la frecuencia de las reuniones, la forma como quiere que se le brinden los informes, la forma de hacer las consultas: si personalmente o en línea; si desea los informes impresos, por el correo electrónico o por WhatsApp. Es decir, si los informes corresponden a su inclinación por la escucha o la lectura; si prefiere el informe numérico o con datos y gráficos. Incluso determinar la hora en que le acomoda recibir los informes: al inicio o al final de la jornada.
- Es importante saber las fortalezas o puntos fuertes del jefe así como sus

limitaciones para saber en qué áreas el subalterno debe “sostenerlo, reforzarlo y complementarlo”. Se debe aprovechar los puntos fuertes y ver que sus puntos débiles no afecten los resultados. Por ejemplo si ve debilidad en los detalles, él debe complementar sus informes en tales aspectos. Este conocimiento tiene como base crear una relación de confianza. Se requiere que el subalterno aproveche las capacidades del jefe y lo proteja de sus limitaciones y sus puntos débiles.

- Es necesario que el jefe entienda qué puede esperar del subalterno, cuáles son los objetivos y las metas en que centra sus energías y en cuáles no. Muchas veces la aprobación no es tan necesaria y por el contrario, a veces no es ni deseable; pero “el jefe tiene que saber qué hace el subalterno, qué puede esperar y qué no”. Al fin y al cabo lo responsabilizan por los actos de sus subalternos por lo que tiene que estar en la capacidad de decir que sabe lo que ellos están haciendo: esto sienta las bases de una buena delegación.
- No exponer al jefe a sorpresas y protegerlo en tal sentido “aun de las agradables, si es que las hay”. Estar expuesto a una sorpresa en lo que el jefe es responsable es equivalente a una humillación pública. Ellos se cuidan de caer siempre en tales situaciones por ello están pidiendo informes permanentemente. Por esto el jefe debe ser protegido de las sorpresas y ello será la base para crear confianza en el subalterno.
- Subestimar a un jefe es ponerse en área de peligro porque siempre tendrá un sexto sentido que lo alerta. Sobreestimarle, por el contrario no tendrá ningún riesgo salvo que este se sienta adulado. Pero si se da cuenta que lo subestima se ofenderá muchísimo y atribuirá al subalterno la falta de competencia que se le imputa a él y lo “tratará de ignorante, tonto, incompetente y falto de imaginación”.

En conclusión, lo importante no es que hacer o no hacer sino “aceptar que administrar al jefe es responsabilidad del subalterno convirtiéndose esto en una clave de su eficiencia”.

Referencias

Drucker, P. (1993). *Gerencia para el Futuro, El decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Norma.

5.5. Motivar a los trabajadores del conocimiento

El mundo global ha generado una dependencia en lo que ahora se denomina “el trabajador del conocimiento” para diferenciar a aquellos que laboran principalmente con la mente de los que trabajan con el músculo, al margen de que todos tienen un valor significativo y potencial para una organización. Esto explica la diferencia entre el término, costo de mano de obra y el término gestión del talento: el primero identificado como un costo y el segundo como un valor agregado, un recurso, evidentemente el recurso más importante de toda organización. De ello se puede derivar la diferencia entre la gerencia y el liderazgo. Es decir, que la diferencia anotada entre estos dos tipos de trabajadores, serviría también para establecer si al trabajador se le administra considerándolo como mano de obra, o hay que liderar, cuando se trata del trabajador del conocimiento.

En la sociedad industrial se aplicaba la Teoría X o el enfoque del premio y el castigo, se usaba los motivadores extrínsecos como principal medio de motivación. En estos casos si el trabajador hace bien su trabajo se le daba un premio, caso contrario se le sancionaba. En las organizaciones que responden al perfil de la sociedad del conocimiento, la situación en los lugares de trabajo es completamente diferente. Pero no es que no funcionen los motivadores extrínsecos como el dinero y otras prestaciones, sino que funciona a tal extremo que se genera un aumento de costos que las empresas no se pueden permitir, es decir, que finalmente el aumento de productividad se contradice con el aumento de los costos.

Esta teoría se caracterizaba por malos hábitos y estilos autocráticos de la gerencia tradicional. Un ejemplo vigente de la aplicación de la teoría X en la actualidad es la aplicación del Reglamento de Sanciones de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU) en su relación con las universidades, ya que no confían en que estas le brindarán la información que se les solicite invocando siempre la sanción a que se hará acreedora la institución, sino cumple con el requerimiento, esta situación también se aprecia en las empresas privadas. Otro ejemplo sería el trato que dan algunas empresas de auditoría de primer nivel a sus jóvenes auditores, por lo general recién egresados de las universidades donde muchas veces no se les reconoce sus derechos laborales.

Conjuntamente con la Teoría X se difundió la Teoría Y, propuesta por Douglas Mc Gregor (1974). La Teoría Y trabajaba bajo el supuesto que el trabajador tenía bastante

margen para participar y apoyar en el qué y cómo realizar su trabajo, tenía la última palabra, lo que se justificaba porque estaba cerca de la acción. En estos casos el gerente “estaba pintado” y solo alentaba a los trabajadores. De allí se derivó la necesidad de empoderamiento como elemento de conferir autoridad o facultar al trabajador que propugnaba una autonomía de autodirección aplicada en la gestión de la calidad total. Al respecto Peter Drucker (2008) opina que de la manera cómo se promueve esta teoría no soluciona nada, ya que siempre es necesario que haya alguien con la responsabilidad de la tarea, de lo contrario la organización sería completamente permisiva donde cada uno hace lo que quiere pues nadie está al mando, esto generaría un caos de dirección. Nos dice “los trabajadores deben ser dirigidos, no administrados”.

El rechazo a la Teoría Y era contra una tendencia imperante de una cultura permisiva que sintonizaba un trato suave al trabajador; muy participativa y de libertad en el trabajo sobre la base de alcanzar la calidad total transfiriendo autoridad, la responsabilidad y el mejoramiento continuo al trabajador. Estos fines valiosos de gerencia motivacional, sin embargo, podrían ser contraproducentes y generar graves problemas organizacionales ya que por más apropiados que sean estos objetivos, si la transferencia de autoridad a los trabajadores conduce a la pérdida de autoridad de los gerentes y lleva al caos a las organizaciones, los primeros en reclamar serán los propios trabajadores y pondrían en riesgo la sobrevivencia de la organización al abogar por una organización sin líder. Un ejemplo de aplicación de la teoría participativa se puede observar en universidades nacionales donde el exceso de participación por necesidades políticas deviene en un caos organizativo en la mayoría de los casos.

Hasta aquí vemos que las dos principales teorías del mando y la motivación fueron descartadas por la realidad ya que no eran aplicables a un mundo global donde el aporte del trabajador es el conocimiento.

Drucker observó un conjunto de empresas que aplicaban una motivación apropiada resultando en un estilo de dirección con el siguiente perfil: la autoridad estaba centrada en el gerente como responsable, los trabajadores son orientados o influidos descartando un direccionamiento estrecho, la participación enriquece el proceso donde actúa el trabajador, el trabajador es motivado en base a un conjunto balanceado de motivadores intrínsecos y extrínsecos, se reconoce que el trabajador es la base del conocimiento que la misma empresa enriquece y puede migrar a otras empresas por lo que estos son tratados como voluntarios y siempre tratados con respeto. La aplicación de estos elementos en cualquier tipo de organización nos dirá si está bien direccionada utilizando una motivación apropiada.

Referencias

Cohen, A. (2008). *En Clase con Drucker, diecisiete clases magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Mc. Gregor, D. (1974). *Mando y Motivación*. México: Editorial Diana.

5.6. ¿Qué motiva a los trabajadores del conocimiento?

Todo lo que anima a una persona a actuar se incluye en el contexto de la motivación aplicada al trabajo.

La motivación se integra por un conjunto de fuerzas que se originan dentro de la persona y en el medio ambiente que rodea al trabajador para iniciar, continuar o frenar comportamientos y actitudes vinculadas a la organización a la que pertenece, en consecuencia, influye realmente en su desenvolvimiento y rendimiento laboral. En este sentido, es un elemento clave que tanto el trabajador como la propia organización comprendan y estructuren un ambiente de trabajo que promueva comportamientos productivos y desactiven aquellos que desfavorecen el alcance de los resultados que se proponen. Desde la antigüedad se sabe de la importancia de conocer y comprender a los gerentes y trabajadores dentro de una organización en los cargos operativos y de dirección que desempeñan, así como la manera que son tratados dentro de la organización.

El ejemplo que sigue muestra cuán importante es tratar a la gente individualmente en todo tipo de organización: El director de una organización debía generar una disposición a ser cumplida por tres unidades operativas a cargo de coordinadores de nivel gerencial intermedio, relacionadas con la reorganización de unidades operativas sucursales. Él conocía perfectamente a sus colaboradores: sabía que el coordinador X, tenía un perfil que no le gusta recibir órdenes, quiere hacer todo por sí mismo y siempre lo hace bien; el coordinador Y, ejecuta todas las órdenes, pero sin iniciativa; el coordinador Z, se opone a todo lo que se le dice y quiere hacer todo lo contrario.

El director, conociendo a sus colaboradores, los llamó uno por uno para transmitir sus órdenes en forma individual, como sigue: Al coordinador X (el que trabaja con autonomía), le presentó las conclusiones de la auditoría de la unidad operativa de la sucursal A y le indicó que lo que quería era la reorganización indicada a través de

una reingeniería y que le otorgaba las atribuciones para este fin mencionándole los límites de su trabajo así como la programación y los informes de avance que tendría que presentar. Al coordinador Z (el que se opone a todo) le entregó los resultados de la auditoría y le dijo que la sucursal B aunque había presentado resultados negativos en la auditoría, necesitaba solo una reforma para superarla; este coordinador recibió el encargo y al despedirse dijo "... no se preocupe, dé por hecha la reingeniería que se requiera...". Al coordinador Y (el que realiza en forma detallada lo que necesita) sencillamente se le entregó el plan de reingeniería a ser cumplido. El resultado fue que las tres sucursales, en cuanto a las unidades operativas indicadas, reportaron éxito en la implementación de la reingeniería planificada.

Del ejemplo, se desprende que el director comprendía lo que motivaba a sus coordinadores, sabía que cada uno era diferente y que para lograr el objetivo debía de tratarlos de diferente manera: por lo general este es uno de los errores de la mayoría de gerentes que ni siquiera comprenden lo que motiva a sus colaboradores la mayor parte del tiempo. Comparativamente, aunque se conozca a las personas, es difícil estimar la situación psicológica porque las personas no siempre permanecen igual ya que no son máquinas que reaccionan de manera uniforme; pueden reaccionar de una manera hoy o de otra, mañana. "Captar esto y concluir con la solución psicológica correcta, forma parte del liderazgo".

Como lo afirmaba Drucker, la "motivación a base de recompensas materiales no lo es todo". "Si queremos motivar adecuadamente a los trabajadores, debemos concebirlos como voluntarios". Para esto tenemos que lograr que trabajen como si estuvieran participando en un deporte tal como pertenecer al equipo de fútbol o de vóley del barrio o de la escuela. Tanto es así que cuando se forma parte de estos equipos, el trabajo es duro, incluye los fines de semana y no hay queja por ello, no se percibe remuneración ni compensaciones, el trabajo puede generar lesiones; generalmente la moral es alta, se cuenta con personas disponibles y todos quieren entrar, existe una motivación para lograr el éxito, el trabajo es a voluntad. De allí que en las organizaciones de la sociedad del conocimiento, la motivación del trabajador se logra cuando se estimula el trabajo voluntario tal como se analiza en los elementos que sigue:

- Para que los colaboradores de la organización trabajen como voluntarios, se tiene que mejorar y reestructurar los procesos para hacerlos más interesantes y satisfactorios para los trabajadores ya que, aun cuando existan otros factores

de insatisfacción, hacer que el trabajo sea interesante es un factor prioritario para el trabajador del conocimiento tal como es interesante alguna actividad deportiva comentada y esto es así al incorporar el componente de la autonomía para desempeñar sus labores.

- El trato entre las personas de la organización está en manos de los gerentes; un trato con respeto para que esto a su vez suceda también en toda la organización, incluso se debe tratar a las personas que colaboran con uno de un modo que va más allá del respeto como por ejemplo, hacer sentir importante al otro; lo que se resume en tratar a las personas como personas atendiendo a su dignidad como seres humanos.
- El reconocimiento por el trabajo bien hecho es algo que la gente desea y merece. El reconocimiento puede expresarse de muchas maneras, como recompensa al trabajo bien ejecutado y a tiempo, ya que esto se encuentra dentro de las expectativas de las personas principalmente a aquellos a los que queremos motivar, para ello existen muchas maneras de hacerlo.
- Crear oportunidades para que los trabajadores desarrollen sus habilidades también es un elemento motivador y dentro de estas están las oportunidades de capacitación, ya que más que aportar para el trabajo mismo enriquecen la preparación del trabajador y esto se queda dentro de ellos. Comprende ofrecer la oportunidad para que un trabajador pueda transferir sus experiencias y habilidades a sus demás compañeros.
- Escuchar es un gran factor de motivación, en consecuencia, para el trabajador ser escuchado es motivador, aunque muchas veces se pasa por alto y se sustituye por el ser escuchado; se requiere prestar atención al trabajador individualmente aun cuando se encuentre rodeado de muchas personas.
- Por último y no menos importante, permitir que los trabajadores piensen por sí mismos, que ellos mismos decidan cómo hacer la mayor parte de sus propias actividades y operaciones; esto se basa en el reconocimiento de que las personas son competentes porque integran educación, formación habilidades y experiencia en forma diferenciada y que por eso mismo son valiosas. Esto evita que el gerente piense por todos, lo que sería un error y un imposible. Está probado que existe una sinergia entre las mentes que trabajan en unión porque su producto es mucho mayor que la suma de sus partes; es increíble el beneficio

que se logra cuando se mantiene una cultura organizativa que promueva que los trabajadores utilicen sus propias destrezas para resolver los problemas.

Referencias

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

5.7. Talento y opositores en la organización

Al planificar un sistema de gestión en la organización se debe determinar los riesgos y oportunidades con el fin de que se puedan lograr los resultados previstos, prevenir los efectos no deseados y lograr la mejora. El tema fundamental es la habilidad, actual y potencial de llevar a cabo sus procesos en contra de la oposición circunstancial de lo que se propone realizar. Estos opositores forman parte del medio ambiente del sistema, es decir, que están allí para oponerse, tanto desde dentro de la organización como desde el contexto externo, incluida la competencia en su más amplia acepción.

Aun en un buen gobierno organizativo se distinguen dentro de la misma organización grupos como: la minoría, que siempre son el opositor, el antagónico o adversario; el mayoritario, que por lo general dentro de una buena gerencia está fidelizado; y el pequeño, que enriquece a la organización y es su vanguardia, el talento de la organización. Es imperioso trabajar para engrandecer el grupo de talentos a costa del grupo fidelizado, porque los antagónicos nunca tendrán remedio; aun cuando los límites entre los grupos no son del todo identificables. El grupo antagónico rema en contra de la administración, sin embargo, puede ser el que cause más ruido tratando de distorsionar la operatividad organizativa: si la gerencia no es fuerte y la organización no está bien estructurada pueden causar atraso en el alcance de los objetivos por promover comportamientos politiqueros. Estos hacen uso intensivo de las redes sociales, medios de comunicación, y/o manifestaciones públicas haciendo uso de la llamada comunicación negativa; en su expresión más agresiva hacen uso de la violencia a niveles que alcanza el delito, oponiéndose a todo lo que signifique gobierno y autoridad. Esto se puede observar en todo grupo social; en regiones del mundo como el caso de los conflictos políticos y religiosos en Medio Oriente; en países desarrollados como en el caso de los Estados Unidos en las últimas elecciones; en

los espacios locales como los conflictos sociales en el Perú y dentro de las propias organizaciones en todo el mundo.

La buena gerencia se distingue por mejorar al grupo de talentos compartiendo la planificación a todo nivel, mejorando las competencias y empoderando al personal a todo nivel: característica de aquellos que aportan el conocimiento para la mejora continua de los procesos. En todo esto vemos un elemento fundamental, nos referimos a la comunicación positiva. La estrategia clave de la gerencia es potenciar en número y calidad al personal talentoso a fin de disminuir la influencia negativa de los grupúsculos de adversarios que generan corrientes anti, dentro de la organización y que provienen de variados grupos de interés internos o externos. No basta identificar los elementos claves para la mejora del talento también es importante desarrollar la comunicación positiva a fin de ampliar la confianza en el personal con relación a la gerencia.

La comunicación positiva a través de las personas es como la savia que sube desde las raíces trasladando todos los nutrientes para que las plantas se desarrollen. Podemos establecer el propósito, la estrategia, la estructura y la cultura; pero se quedará a nivel declarativo o en el papel si no existen las personas que la hagan realidad; esta es la función del talento. Dichas personas son las que infunden sentido de la misión y visión, piensan por sí mismas, son reflexivas y autónomas, generan flexibilidad, afrontan desafíos y promueven el liderazgo al margen de tener un cargo directivo; en síntesis son los que encarnan la lucha por la mejora; en tanto que los opositores en los términos descritos, encarnan el antagonismo y el atraso vestido de buenas intenciones como las reivindicaciones sociales de cualquier tipo.

En tal sentido, la buena gerencia se distingue por la importancia que concede al desarrollo humano, su principal contribución es desarrollar el talento manteniendo a la gente adecuada en los puestos de trabajo ya que de nada sirve la aplicación de las mejores estrategias empresariales del mundo si no se tiene a la gente que pueda desarrollarlas, por todo ello el talento es un elemento clave. Esto se logra dotando al personal de mejores calificaciones y competencias para aumentar la autonomía en lugar de limitarla, lo que redundará en el crecimiento del personal y por tanto, del talento organizativo. Significa reforzar continuamente comportamientos y habilidades que configuren una cultura que promueva la comunicación, la reflexión, la innovación, el aprendizaje u otros valores propios de cada organización.

El riesgo que es la presencia de grupos antagónicos se neutraliza con el crecimiento de las personas, es decir, del talento con altos niveles de desempeño, no con mayores

regulaciones sino haciendo de estas parte de la cultura; de esta forma el equipo de talento mostrará mayores niveles de competencia colectivas, que a su vez dependen de las habilidades individuales o capital humano de tal forma que se convierte en el capital intelectual de la organización. Con esto el propósito, la estrategia, la estructura y la cultura se articulan con fuertes vínculos y valores entre el colectivo organizacional.

Incrementar el talento en la organización pasa porque la gerencia tiene una actitud que permite identificar individuos que, más allá de que sean competentes, interpreten adecuadamente los elementos claves que concreten la visión, misión, factores del desarrollo, procesos y proyectos, de tal forma que muestren conocimiento, identificación y aprendizaje por los mismos. Dicho personal es el que sabe identificar la comunicación negativa de los adversarios y sabrá transmitir al grupo fidelizado mediante una comunicación positiva, lo que realmente se propone la gerencia evitando que el ruido que hacen aquellos les genere desconcierto, por el contrario, dicho acompañamiento se traducirá en una mayor fidelización y madurez dando oportunidad para el aprendizaje, mucho mejor si viene acompañada de talleres internos, consultorías, *coaching* y el apoyo formal de los ejecutivos, además la organización debe apoyar este proceso de maduración mediante la capacitación permanente en habilidades técnicas que requiere el personal.

Proveer herramientas que permitan realimentar lo anterior a fin de establecer la diferencia de cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás también es un elemento clave para mejorar el talento. Así por ejemplo, la fase de compartir los hallazgos en los procesos de auditoría para generar planes de mejora es un buen ejercicio, convirtiéndose en una de las formas más efectivas para estimular el talento dentro de la organización. Las conversaciones y reuniones pueden generar espacios para la retroalimentación como una herramienta de mejora del talento en el día a día.

La ubicación del personal con perfil de talento en puestos que creen desafíos es otra oportunidad para que la organización progrese y haga frente con mayor número de personal en el grupo de talentos. Esto es así porque se comprende la motivación por la autorrealización del personal brindándole oportunidades y nuevos desafíos y mejor aún si viene acompañada de incentivos alineados con el valor que aporta el personal.

En el grupo de talento se identifican a personas que no solo tienen las competencias técnicas deseadas sino que también muestran en la práctica los valores

de la organización, estas personas sirven de modelos para aumentar la proporción de los empleados que encarnan el perfil del grupo. Estas personas que encarnan a la organización ayudan a fortalecer el nivel competitivo de la organización frente a los adversarios generando un ambiente de unión vía comunicación positiva que como un imán atrae a otros talentos que puedan encarnar la cultura de la organización. Es obligación de la gerencia fomentar el apoyo que debe recibir el personal que es consciente de su rol de modelo.

Finalmente, cuando se ubican algunas personas que muestran comportamientos y actitudes que va en detrimento de la cultura que promueve la organización, será necesario tomar la difícil decisión de prescindir de ellos, aunque sean muy talentosos en términos de habilidades técnicas.

Referencias

Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Ediciones de la U-Lid Editorial.

5.8. Hábitos y eficacia para delegar

La gerencia es responsable de aportar valor agregado en el trabajo realizado, independientemente del proceso y la actividad, es quien asume la responsabilidad, haciendo uso, por lo general, de la delegación por la cual traslada la responsabilidad a otros. Sin embargo, a la hora de hacer efectiva la delegación no la realiza o no lo hace en forma efectiva; en ese caso se produce el efecto contrario, mantienen las responsabilidades de ejecución o peor aún, asume aquellas que les corresponden a los responsables de las actividades, no permitiendo que el colaborador a quien se iba a delegar la responsabilidad, la asuma y se desarrolle profesionalmente, esto genera un cuello de botella al exceder la centralización del proceso unido a la falta de control ya que “no se puede replicar y estar en la procesión”.

La falta de hábito para la delegación se puede apreciar cuando el proceso ha sido diseñado y está documentado en un manual de procesos para que sea realizado en forma descentralizada en un personal responsable de una actividad o tarea, pero esto no sucede, sino que el dueño de proceso es el que sigue centralizando la ejecución de las tareas dejando a un lado al personal que formalmente debe realizarla.

Al aplicar una auditoría se levantan no conformidades por incumplimiento de la supervisión ya que el gerente al no delegar y cumplir lo que dice el manual de procesos, no hará la verificación que corresponde, por un lado, y por otro; tampoco cumplirá con evidenciar que el personal realiza sus funciones dado que él mismo las asume. Esto da origen a un plan de mejora que tampoco se cumple porque el gerente después de un tiempo vuelve a incumplir con el diseño del proceso ya que sus hábitos de centralizar la ejecución de actividades lo llevan a incumplir reiteradamente lo dispuesto en el manual.

Si esta situación ocurre en varios procesos dentro de la organización el problema es serio, pues estaremos ante problemas de resistencia al cambio por mantener hábitos y costumbres de centralización de las actividades por los jefes de unidades operativas o los dueños de proceso.

La falta de eficacia en la delegación disminuye la productividad y el rendimiento individual ya que el gerente acumula el trabajo retrasando los tiempos de salida de los procesos, generando un menor rendimiento del responsable de la actividad ante los demás, aunque atribuible al gerente, a su vez esto causa desmotivación en el personal y un clima poco favorable para el trabajo en equipo. Otra consecuencia es una falta de acercamiento a los clientes internos o en su caso a los clientes externos ya que el centro de decisión queda en un nivel superior al diseñado. El efecto es una desmotivación en los colaboradores para generar iniciativas en el cumplimiento de los resultados y una continua innovación para la mejora de la competitividad; se produce un menor sentido de la participación y compromiso en el personal, en el gerente se produce una menor disponibilidad de tiempo para una gestión efectiva en los temas que le corresponden.

Independientemente si la delegación es propia del proceso documentado o si va más allá por iniciativa del gerente se tiene que cumplir con elementos clave que formarán parte de hábitos recomendables en la gestión. Un hábito es un comportamiento aprendido, repetido regularmente, que no requiere ningún razonamiento y por lo tanto sujeto de aprendizaje. En nuestro caso, conforman costumbres deseables en la gestión por parte de un gerente.

Para delegar se debe asignar una función a realizar, se desarrolla una inducción a fin de que esta se convierta en un hábito en el personal, para que realice una actividad determinada incluyendo el uso de las TIC que se requiera; es un proceso de aprendizaje ya que se sustituirá una acción habitual por una nueva, que requiere su repetición

continúa por lo cual en sus primeras etapas se necesita de una supervisión constante para evitar que las costumbres arraigadas lo impida y esto será así hasta que sea parte de la estructura cognitiva del personal.

Es necesario tener presente que toda situación o actividad puede ser modificada para lo cual se tiene que conceder autoridad para cumplir con la función delegada, allí se requiere un esfuerzo de quien delega para esperar el tiempo que se requiere a fin de modificar la conducta y para que la persona acepte la responsabilidad de cumplir con la nueva función asignada de manera adecuada.

En el proceso de inducción, el que delega tiene que obtener lo mejor de la persona a quien delega con la esperanza que la realice con eficacia, de tal forma que el gerente dedique el máximo de tiempo posible a las funciones indelegables, como, por ejemplo, la elaboración de los planes operativos y la verificación de las actividades delegadas. Durante el proceso de delegación se realizarán la comunicación y asumirá compromiso entre el gerente y el personal con miras a la eficacia, eficiencia, satisfacción, reputación, ética y control entre el que delega y su personal, así como la motivación e incentivos -no necesariamente económicos- a fin de generar un clima favorable para que se den los resultados a satisfacción con repuestas positivas de ambas partes.

El proceso de delegación efectiva se da dentro de las actividades y tareas que se realizan como un aprendizaje dentro de su ejecución. Al respecto habría que tomar en cuenta la tarea o tareas a delegar, evaluar si la persona a quien se delega tiene las competencias y habilidades, cualidades y actitudes necesarias para asumirlas y su compatibilidad con otras operaciones a cargo; esto facilitaría descubrir las necesidades de capacitación del personal a quien se delegue. Por otro lado, es preciso establecer el plan de verificación como una lista de cotejo que servirá como criterios de control, adelantándose a las dificultades que puedan ocurrir previendo alternativas de solución.

El gerente debe tener presente que tiene que enfrentar sus propios miedos para delegar, vinculados a perder el control de la situación y la necesidad de ser flexible y tolerante. Es necesario que durante la inducción se informe con claridad el propósito a quien se va a delegar, y mostrar la documentación que sustenta la delegación transmitiendo la expectativa esperada, consensuando con el receptor lo que se espera de él en relación al cumplimiento de los requisitos del proceso asumiendo la autocrítica de no haberlo hecho en su oportunidad. Este será el momento de identificar

las posibilidades, limitaciones y expectativas de la persona a quien se va a delegar, lo que servirá para estar atento a rescatar las sucesivas verificaciones en relación a la medición y a los tiempos para cumplir las tareas.

En resumen, tener presente que el objetivo final de la delegación es agregar valor a cada uno de los elementos del proceso, actividades o tareas, lo que redundará en mayor beneficio al cliente y por ende a la organización, generando al mismo tiempo mejores niveles de motivación y compromiso en el personal para realizar la acción delegada y la expectativa del resultado previsto.

5.9. Buenos hábitos en la toma de decisiones

Riesgo es la proximidad de contingencia o proximidad de un daño posible, es la posibilidad de que se produzca un contratiempo o de que alguien o algo sufra un daño; cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo; en las organizaciones, es la posibilidad de no cumplir con una medida regulatoria, un requisito del cliente o un indicador de resultados en el tiempo previsto, afectando a partes interesadas generando como consecuencia: ineficacia, insatisfacción e ineficiencia traducida en la disminución de la reputación de la unidad operativa, del dueño de proceso y en general de la organización misma.

Es necesario que las organizaciones determinen los riesgos con el fin de asegurar los resultados previstos, incrementar los impactos deseables y prevenir los efectos no deseados para lograr mejoras, para ello se debe considerar acciones para abordar los riesgos en forma proporcional, impacto para lograr la conformidad de productos o servicios a satisfacción del cliente y mantener o mejorar la reputación. La alternativa para abordar los riesgos incluye: evitarlos, asumiéndolos para identificar oportunidades, eliminando la causa real del riesgo, disminuyendo la probabilidad de amenaza, cambio de la probabilidad de ocurrencia, compartiendo el riesgo o mantenerlo mediante decisiones bien informadas (ISO 9001-2015).

Los gerentes en los diversos niveles de la organización tienen una característica en común: toman decisiones en condiciones de incertidumbre o riesgo. Tales decisiones que toman dependen de la percepción y tolerancia al riesgo que asume cada gerente en particular siendo tan personal como la forma de caminar. Esto sucede

porque los elementos que integran una decisión no se pueden predecir con exactitud siendo este el significado de tomar de decisiones en condiciones de incertidumbre; a cada momento el gerente asume riesgos cuando elige alternativas de acción en cualquier situación. Aun cuando se cuenten con informes respaldados por estadísticas relativamente bien desarrolladas y presentadas para sustentar alternativas de acción y por lo tanto de decisión, se tiene la incapacidad de conocer de manera certera los resultados en potencia.

Los gerentes toman decisiones en forma continua y constante por lo cual asumen la responsabilidad por sus consecuencias ante los grupos de interés, de allí que se creen situaciones de remordimiento después de haber elegido una opción en lugar de otra, lo que a la larga genera actitudes y comportamientos particulares de los gerentes frente al riesgo.

Las actitudes de los gerentes frente al riesgo se generan como consecuencia de la cultura de la organización, su competencia y experiencias propias. Es así que algunos gerentes ante las extendidas críticas de otros gerentes o grupos de colaboradores y experiencias negativas propias tienden a asumir conductas de aversión o resistencia frente al riesgo ya que tomar decisiones rápidas y con autonomía, que exigen mayor rendimiento o productividad, generan mayor riesgo que estos no están dispuestos a aceptar consciente o inconscientemente por lo que prefieren atrasar sus decisiones, no tomarlas o compartirlas con otros para disminuir la posible amenaza y permanecer en su zona de confort, en otras palabras el temor a fracasar y a equivocarse los puede paralizar; incluso estos comportamientos se van perfeccionando para disimular su aversión al riesgo: lo que no perciben es que todos se dan cuenta de este tipo de comportamientos lo que genera una calificación negativa de su comportamiento, en otros casos los descalifica para ejercer un cargo gerencial. Esto se da mayormente en personal con bajos niveles de competencia y de falta de comportamientos autónomos por lo que no pueden ser considerados como parte del talento de la organización, pudiendo estar presentes en la alta dirección, la dirección intermedia o en la línea de atención al cliente.

De acuerdo a lo anterior, los gerentes deben desarrollar una serie de hábitos o buenas prácticas para tomar mejores decisiones sobre la marcha aun cuando se aumente el nivel de riesgo por los cambios que se produzcan dentro de la organización como en el contexto, manteniendo o incluso aumentando el nivel de cumplimiento.

Como todo ser humano, los gerentes toman decisiones teniendo en cuenta sus instintos, los hechos, la información y el conocimiento disponible sobre el tema respecto al cual tiene que tomar un curso de acción bajo su propia responsabilidad e impactos sobre las personas y la organización. Por su parte, cada uno de estos elementos tiene una probabilidad de ocurrencia distinta y suelen utilizarse en diferentes momentos dependiendo de las presiones externas.

Es así que se considera una buena práctica la de analizar la credibilidad de la situación y el impacto que ejerce en la organización. Es necesario determinar las cuestiones internas y externas vinculantes y que afecten la capacidad de obtener resultados en relación con la decisión a tomar, procurando una revisión integral de la situación desde todos los ángulos. Otra sería hacer un listado del pro y los contras atendiendo a los beneficios económicos y de otra naturaleza que abonan a la mejor decisión. Asimismo, es necesario valorar la decisión de insertar en la cultura vigente en la organización, de lo contrario sería como nadar contra la corriente; pero si se opta por una decisión de tal naturaleza es necesario incorporar mecanismos de adaptación pertinentes.

También es conveniente detenerse en analizar si la decisión va con las costumbres, historia y práctica internas de la organización, estableciendo si es lo correcto desde esta óptica y si adicionalmente coinciden con los ideales personales y los que promueve la organización. Igualmente se usa la búsqueda de consejo de personas de confianza y aquellos que puedan verse afectados por la decisión. Finalmente, es aconsejable plantearse otra alternativa si se da el caso de que la decisión no funcione, lo que significa un plan B, ya que el gerente debe comprender que no siempre las circunstancias jugarán a su favor debiendo estar preparado para todas las posibilidades.

5.10. A mayor capital intelectual más talento

El término “capital intelectual” se usa para designar el conjunto de activos intangibles que generan valor para la organización en el presente y que continuará el futuro. Está integrado por la educación, conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que aportan cada uno de los miembros de la organización conocido como el “capital humano”, al cual se agrega el nivel de investigación y desarrollo, tecnología y sistemas de gestión entre otros indicadores.

Por mucho capital humano que se observe en una organización esta no será exitosa si no se comporta como un grupo que infunda sentido, piense por sí mismo, promueva la flexibilidad y afronte los desafíos que se presentan; grupo que se denomina el talento de la organización presente en el 15% de los colaboradores de una organización ya que 75% del personal no muestra tales características porque su prioridad son sus propios intereses y el 10% restante es el que se opone a todo sea consciente o inconscientemente. Por ello, la importancia que se le da al desarrollo de dichos grupos en la organización, se compara con el núcleo que transmite energía a toda la organización; sin su aporte, el propósito, la estrategia, la estructura y la cultura de la misma solo serían conceptos abstractos pues no habría energía que la haga realidad. Cuanto más grande sea el grupo de talento en la organización mejor funcionará esta y se orientará a su crecimiento y desarrollo.

No basta reclutar personal con excepcionales cualidades individuales sino que hay que lograr que encarnen como grupo y proyecten propósito, estrategia, estructura y cultura dentro de la organización, serán más exitosas las organizaciones que cuenten con gerentes que logren conformar un grupo de talento caracterizado por un alto nivel de competencias colectivas en el día a día aprovechando las competencias individuales con un alto aprovechamiento de las de la dinámica grupal con fuertes valores y vínculos.

El grupo de talentos es mucho más que tener personas que muestren un alto nivel de capital humano que por supuesto hay que atraer, desarrollar y retener como personas excepcionales dentro de la organización o para que ocupen cargos directivos; el concepto va más allá, se trata de conformarlo por todo tipo de personas de la organización ampliando cada vez su número y sobre todo, incentivándolos a involucrarse con las expectativas de desarrollo de la organización manteniéndose en un constante proceso de aprendizaje sin temor a cometer errores y asumiendo autonomía por lo que hacen, asumiendo compromiso e identificación con los instrumentos de planeamiento, mostrando actitudes y comportamientos para aprovechar las oportunidades, los recursos puestos a disposición por los gerentes. Igualmente, con oportunidades de capacitación continua y un acompañamiento permanente para su aplicación aprovechando los procesos de retroalimentación, aprendiendo de ella para que su conciencia tenga un desarrollo paralelo al de la organización preocupada por alentar modelos de conducta que sirvan de guía al grupo.

El problema hasta aquí es entonces desarrollar el talento de cada una de las personas de la organización para incrementar el capital intelectual de la misma y alcanzar el éxito y mejor haciéndolo más aprisa que las organizaciones de la competencia. Esto se logra fortaleciendo las capacidades de los trabajadores para que sean líderes en todo lo que hacen. Desde el vigilante hasta el director ejecutivo, todos deben ejercer el liderazgo y asumir la responsabilidad por el éxito de la organización.

Lo que se pretende es formar líderes en todos los niveles de la organización a partir del solo deseo de implicarse y el compromiso de dejar señales positivas en su actuar, es decir, siendo excelentes en lo que se hace; donde cada uno apunte a la innovación e inspire a su compañero de trabajo, estando abierto al cambio y asumiendo responsabilidades por los resultados obtenidos; siendo positivo, entregándose sin reserva a dar lo mejor de sí mismo. Una vez esto sea el perfil de cada colaborador se tendrá una organización que se adapta a los cambios rápidamente y será líder en su campo: todo esto partiendo de la transformación del propio individuo sin desconocer el liderazgo formal de la organización en base a su propia estructura jerárquica.

Estamos hablando de un tipo diferente de liderazgo: el liderazgo de sí mismo. Es desarrollar un liderazgo interior independiente de la edad, el nivel educativo o del cargo, se desarrolla a partir de la capacidad natural que tiene la especie humana de hacer un trabajo excelente y en reflejar un auténtico liderazgo de comportamiento independiente de las recompensas materiales alineado al precepto “cada uno cosecha lo que siembra y el que siembra vientos cosecha tempestades”.

Los mejores ejemplos de acciones humanas no tuvieron como incentivo el dinero o las cosas materiales; sea un soldado, un artista o un científico. En todos los casos la motivación fue el desafío o la posibilidad de ir más lejos o el deseo de hacer algo grande; para ello hay que dar lo mejor de sí mismo y hacer un trabajo excepcional y esto no puede suceder si no se es autónomo o dominado por el miedo, a pensar, y a ser diferente y auténtico; estar dispuesto a obtener lo mejor de sí y ser el mejor en todo lo que se hace. Esto genera reconocimiento, respeto, alienta a que se nos encargue otros retos; todo esto se puede hacer sin ostentar un cargo, lo podemos hacer desde cualquier posición. Se trata de estar siempre en la ruta de la mejora y elevando los niveles de calidad de lo que uno hace, la recompensa es saber que se está realizando el potencial propio, haciendo un trabajo brillante y saber que se vive de la mejor manera, dedicando el tiempo a aprender, crecer y llegar a la cima en todo lo que se hace; mejorarlo todo siempre.

Todo esto se logra aplicando el mecanismo de aprendizaje que es la repetición, la generación de hábitos; en el sentido de hacerse líder de sí mismo para que haciéndolo también podamos guiar a otros en el camino de la excelencia con el ejemplo, siendo lo que llamamos “modelo”. Esto se logra sacando fuerza de nuestro propio interior convirtiéndolo en núcleo de contribución hacia los demás.

Todas las personas que han alcanzado el éxito repiten de manera consistente actos que se convierten en hábitos, las acciones cotidianas, de apariencia sencilla y sin importancia que se van acumulando con el tiempo hasta formar una condición humana excelente y una vida de primera. Lo contrario llevará al fracaso como continuos actos de negligencia como hábitos negativos que vamos amontonando hasta que se convierten en punto sin retorno, incluso en enfermedades incurables.

5.11. El trabajo en la organización

El trabajo se concibe como un derecho y como un deber para las personas. Formalmente la palabra “trabajo” sugiere en primera instancia un medio para ganar la vida y contribuir al bienestar de las familias, en tal sentido, es un derecho. Como deber, debemos entender primero que los miembros de la organización no son individuos aislados, sino que son seres viviendo en sociedad, imbuidos de actitudes y comportamientos inducidos por la gerencia para favorecer el desarrollo integral del grupo en función del bien común, alcanzar los resultados propuestos y mantener la vigencia institucional garantizando el derecho al trabajo.

El “trabajo” nos sugiere no solo un medio para ganar la vida o un intercambio de tiempo por dinero, como normalmente se entiende en un mundo deshumanizado, sino un medio para la colaboración social y para el desarrollo de la creatividad y el servicio a los demás propiciando el crecimiento interior de las personas.

El equilibrio de deberes y derechos del trabajo se rompe cuando en la sociedad se observa que los que tienen los derechos que corresponden al trabajo, como una remuneración equitativa y suficiente y otros beneficios sociales que procure para él y su familia el bienestar material y espiritual, solo alcanza al 28% de la población; aquí el Estado no cumple su rol de promover las “condiciones para el progreso social y económico fomentando el empleo productivo y la educación para el trabajo” (Constitución Política del Perú, 1993); ya que, en lugar de promoverlo solo aboga por

este grupo minoritario. No puede haber una real promoción del trabajo que garantice la formalidad del mismo si se hace a las espaldas de las organizaciones dado que el trabajo se realiza allí. El trabajo no se da en un ámbito genérico, sino que corresponde al ente micro social que es la organización, sea esta pública, privada, sin fines de lucro u otra.

Dentro de las propias organizaciones, se dan desequilibrios generados por la complejidad creciente de los procesos y donde las remuneraciones y otras prestaciones están en función del conocimiento o capital intelectual del trabajador, componente tecnológico del perfil del cargo y de la eficiencia y eficacia en la gestión. Muchas veces se invoca la antigüedad para acceder a mejoras de remuneraciones y posición dentro de la organización, pero si esta no viene acompañada de competencias en TIC y un adecuado nivel de gestión (planificar-hacer-verificar-mejorar), con toda seguridad no se podrá generar oportunidades de mejora dentro de la organización.

Asimismo, la falta de cumplimiento de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios pueden generar no conformidades a la labor que realiza, ya que en las organizaciones modernas las auditorías de calidad están permanentemente monitorizando tales aspectos, generando como consecuencia replanteos en las responsabilidades, disminuyendo el nivel de incentivos para el trabajador; se dan casos en que se puede retroceder, llegando a donde se inició muchos años antes. ¿Cómo invocar derechos en estos casos cuando se evidencia que los deberes no se van cumpliendo?

El equilibrio entre los deberes y derechos en el trabajo dentro de la organización es todo un reto para la gerencia. Por un lado, reconociendo y cumpliendo con los compromisos de las remuneraciones y prestaciones comprometidas y por otro, manteniendo la calidad del trabajo a través de supervisiones y revisiones permanentes orientadas a la mejora. La función de dirección y organización debe mantener un análisis constante de la estructura a fin de evitar cuellos de botella que impidan un flujo de eficiencia y eficacia de los procesos; a su vez identificando que se constituyan en sistemas con el fin de llegar a generar una gestión sistémica dentro de la organización para desarrollarla integralmente.

Cada vez nos acercamos más al concepto de trabajo como la capacidad para poner valor al conocimiento de las personas, es decir, el llamado capital humano, mediante la participación adecuada de la gerencia y la participación de los colaboradores en el capital intelectual de la organización lo que hace posible que esta cumpla su propósito.

No todos los niveles laborales alcanzan esta definición lo que genera desequilibrios en cuanto al reconocimiento de los derechos de los trabajadores, se encuentran grandes diferencias entre estos según la complejidad de la labor que realiza. De allí, la necesidad de programas educativos que permitan a los trabajadores tomar conciencia de tal situación y al mismo tiempo generar oportunidades de mejora de la educación, habilidades y experiencias de estos para mejorar la movilidad dentro de la propia organización, preferentemente para que la brecha entre deberes y derechos laborales se acorte.

5.12. Trabajar con autonomía desde la razón y la intuición

En la actual sociedad del conocimiento se pide a las personas, en su rol de estudiantes de educación básica y de educación superior, así como en el trabajo en diferentes niveles gerenciales y en las labores operativas, que actúen con autonomía, se insiste tanto que resulta un cliché ya que se repite constantemente como expresión, acción o idea, que usada en exceso va perdiendo fuerza en su verdadera capacidad innovadora. La autonomía para la persona puede tener beneficios positivos tanto para el individuo como para la comunidad de la que forma parte en el ejercicio de sus diferentes roles.

Cuando el personal de una organización tiene un acercamiento a su puesto de trabajo de una manera tal que sus actitudes y comportamiento se integran a la cultura organizacional, se crea un equilibrio, permitiendo trabajar eficientemente dentro de la estructura y procesos, buscando soluciones que beneficien a todos. En tal sentido, la autonomía se da cuando el personal muestra una capacidad para controlar su puesto de trabajo incrementando el compromiso, la moral y la motivación mejorando las competencias para decidir en relación a sus responsabilidades; esto genera mayor satisfacción, los hace más productivos y permite que generen soluciones innovadoras que pueden hacer que la organización sea más competitiva a partir de una mejor comprensión del trabajo en equipo, propiciando mayor seguridad en el trabajador.

El ejercicio de la autonomía tiene su punto crítico en la toma de decisiones ya que este proceso constituye uno de los fenómenos más importantes en las interrelaciones humanas, ya que involucra la voluntad del individuo, el derecho a la libertad y también a la capacidad personal. La toma de decisiones en un contexto de autonomía es un proceso complejo donde la sociedad del conocimiento nos ofrece un mundo lleno de opciones.

La indecisión se puede considerar como la falta de autonomía para que un individuo pueda tomar decisiones o elegir alguna alternativa entre varias para resolver un problema. La indecisión generada por falta de información o un deficiente análisis de la misma puede causar juicios prematuros agravándose por la interferencia de emociones que la bloquean, lo que se observa como consecuencia es una falta de capacidad para tomar decisiones que a su vez genera bloqueos emocionales y conflictos para decidir.

En general, la toma de decisiones es un proceso que permite realizar una selección entre alternativas, opciones o cursos de acción o formas de resolver problemas actuales o potenciales en diferentes contextos.

La toma de decisiones puede partir de un proceso racional con una serie de fases que sigue el método científico, se inicia con el planteamiento del problema, continuando con elaboración de un marco teórico apropiado, el diseño de una metodología, la obtención de la información, la metodología, la identificación de alternativas y la selección de la más apropiada; en síntesis: definición del problema, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción. Pero no todo sigue el camino de la razón, en el día a día se toman decisiones en forma permanente que tienen su base en la inteligencia intuitiva de la persona.

A diferencia de los científicos que establecen por lo general un riesgo del 95% para generalizar lo que podría suceder en un universo a partir de una muestra, el gerente por la propia naturaleza de su trabajo lo hace con riesgos de 50% en promedio y aún menos porque muchas de sus decisiones se generan no a partir de un proceso racional, sino utilizando su “inteligencia intuitiva”, algo así como pensar sin pensar, decidiendo en segundos: estas decisiones son las más difíciles de explicar. Se pueden establecer dos tipos de comportamientos para la toma de decisión, unos enfrentan los problemas con mayor lógica y racionalidad procesando la información disponible de forma secuencial, otros se enfrentan al proceso en forma más integral, creativa e intuitiva, con mayor tolerancia a la ambigüedad.

Glawell (2006) nos dice que no son los mejores tomadores de decisiones los que procesan más información o los que invierten más tiempo en reflexionar, sino aquellos que se centran en factores que verdaderamente importan y que provienen de un gran número de variables que permanecen ocultas. Esto es así, porque los juicios

instantáneos y la cognición rápida ocurren en ese espacio oculto. Pero, las personas desde siempre extraen conclusiones a partir de unos cuantos datos significativos.

Estas decisiones rápidas se extraen del llamado inconsciente adaptativo concebido como una especie de computador ubicado en el cerebro, cuya tarea es procesar en forma automática los datos acumulados y que son necesarios para interactuar en el día a día. En otras palabras, poseemos un equipamiento cerebral que nos permite tomar decisiones rápidas a partir de poca información; nos ayuda a comprender el contexto, nos advierte de peligros y precisa el inicio de otras acciones de forma elaborada y eficaz, en función de las situaciones que se nos presenten.

Muchas veces sospechamos de las decisiones inconscientes ya que las primeras impresiones constituyen un buen aliado para ubicarse en el mundo cambiante de hoy, sin embargo, es aconsejable en algunas ocasiones, por lo general cuando se presentan situaciones de estrés.

Para el desarrollo de la inteligencia intuitiva el primer paso es convencernos que las decisiones rápidas pueden ser tan acertadas como aquellas adoptadas con mucha información y reflexión. Pero hay que poner mucho cuidado, ya que la parte emocional, es decir, nuestros deseos y emociones pueden bloquear la decisión; de allí la expresión ¡No hay peor enemigo que uno mismo! La explicación es que nuestro inconsciente es una fuerza poderosa pero falible, nuestro computador en el proceso de sacar a flote lo asertivo puede ser derrotado porque tiene que competir con toda clase de intereses, emociones y sentimientos. Es posible aprender cuando conviene escuchar al inconsciente y mejor aún educar, controlar los juicios rápidos y las primeras impresiones.

Referencias

Glawell, M. (2006). *Inteligencia intuitiva. Por qué sabemos la verdad en dos segundos*. 2da. Edición. España: Santillana Ediciones Generales, S.L.

5.13. Gerencia y relaciones interpersonales

En palabras de Aristóteles “el hombre es un animal social” es por ello que se observa una necesidad imperativa de pertenencia al grupo, sea la familia, la

organización o un equipo de trabajo; esto explica la necesidad de relacionarse y establecer vínculos con otros seres humanos.

La gerencia en las organizaciones no solo es responsable por los resultados, sino que estos se construyan en un ambiente de cohesión social mostrando capacidad de crear vínculos de confianza con y entre los colaboradores. Enfocarse únicamente en los resultados puede ser contraproducente ante la falta de vínculos armoniosos con los colaboradores. El contexto actual exige la construcción de un ambiente de trabajo centrado en la calidad de las relaciones entre las personas de la organización que favorezca el desarrollo de la autonomía, la creatividad y un enfoque en el bien común. Esto quiere decir que enlazar relaciones constructivas con los miembros de la organización crea un soporte de sostenibilidad para los resultados.

La gerencia debe comprender que no todo es estrategia, estructura organizativa o procesos de gestión; en el contexto en que vivimos cada vez se otorga relevancia a las relaciones interpersonales, no solo se trata de delegar y luego permanecer ajenos y distantes, por el contrario, se requiere un acompañamiento permanente a fin de contribuir a alcanzar los resultados esperados.

La organización es un mundo de relaciones y el gerente tiene el deber de adentrarse en dicha dimensión basada en el bien común, es decir, el bien de todos los que forman parte de la organización y también, de otras partes interesadas. A un nivel de abstracción estamos en un mundo de relaciones y somos seres en relación, nos construimos en dichos espacios y debemos cuidar que estos no se deterioren y pierdan. Los gerentes, como parte de su crecimiento, deben comprender bien que las relaciones interpersonales son esenciales para su desempeño en el trabajo: la inmadurez en el manejo de las relaciones interpersonales pone en peligro el logro de los objetivos organizacionales de manera sostenida.

Los procesos de mejora de las relaciones interpersonales pasan por poner atención a los procesos internos de comunicación, participación en la ejecución de actividades y proyectos e inclusión ante la diversidad cultural, para favorecer que gerentes y colaboradores se conozcan mejor y se relacionen; los impulsos para la mejora de las relaciones deben partir de la gerencia, de tal forma que se promueva una cultura de unión y de trabajo en equipo.

Un modelo que ayuda a reflexionar sobre las relaciones y cómo estas nos afecta, es el llamado ciclo de vinculación o de las relaciones propuesto por Kohlrieser. Los

elementos del ciclo de relaciones son: atracción, vinculación, separación y duelo. Esto contiene un concepto clave en el sentido de que las relaciones no son inmutables, ya que ellas mismas muestran una dinámica propia del desarrollo siendo cambiantes en el tiempo.

Las relaciones dentro de las organizaciones también son influenciadas por los cambios que se dan en estas; un cambio de jefes, estrategias o en la estructura, entre otros factores; pueden alterar las relaciones interpersonales siendo clave la forma de afrontarlas para crecer aprendiendo gracias a ello. Esto marcará la diferencia entre un liderazgo enfocado en los resultados, de aquel centrado no solo en los resultados, sino en la unión y el bien común.

El enfoque en los resultados se ve enriquecido con el perfeccionamiento de los vínculos con la gente, que conllevan a mejorar el ambiente de trabajo, utilizando un adecuado perfil humano del gerente, calidad de las relaciones entre este y los colaboradores, unión y confianza en el grupo; apuntando a cumplir con la meta de un trabajo a gusto dentro de la organización para el desempeño de las funciones de planeamiento, ejecución de actividades, supervisión e incluso las auditorías; buenas relaciones que resultan en el crecimiento de todos los involucrados. Estar en condiciones de identificar limitaciones para construir buenas relaciones interpersonales es un signo de alarma que nos obliga a reflexionar al respecto, esta es tarea de todos, pero prioritaria para el gerente.

En el trabajo se requiere que se desarrollen habilidades de relación que favorezcan crear lazos de confianza, que permitan inspirar a nuestros compañeros de trabajo para que alcancen el éxito, o por el contrario, puedan enfrentar los aspectos negativos que se dan en las relaciones laborales.

El proceso de vinculación debe estar exento del miedo a la interacción, dado que de existir, mostrará que la capacidad relacional está restringida, con todo lo que ello implica, de bajar la confianza en el actuar. Cuando se dan limitaciones relacionales, las personas se implican menos en lo que hacen disminuyendo la productividad con todo el impacto negativo que esto acompaña.

Mejorar la interacción en la organización significa que el personal se sienta emocionalmente implicado en el trabajo. Entre los elementos que favorecen las relaciones de confianza está lo que se denomina una política de “puertas abiertas”, a fin de que los colaboradores puedan comunicarse libremente con los niveles gerenciales

u otros mecanismos indirectos para comunicarse con la gerencia; otra forma es evitar las represalias como consecuencia de tratar de hacer mejorar las cosas, o lo que es lo mismo, tomar posición por una tolerancia al error. Asimismo, crear espacios para que los colaboradores puedan exponer sus ideas en un clima de tolerancia y respeto.

Un medio a la mano para mejorar las relaciones se refiere a la calidad de las conversaciones. La conversación usa la palabra para mejorar, o por el contrario, para empeorar las relaciones, dado que una buena conversación es muy probable que mejore la relación; una conversación mal llevada actuará en sentido contrario.

Una conversación efectiva que mejora las relaciones debe contener sinceridad; el miedo a abordar determinados aspectos en la conversación puede limitar al interlocutor llevar adelante una conversación que mejore las relaciones, el miedo domina la forma de acercarnos a alguien por lo que se mostrará rígida y con falta de autenticidad.

Una conversación que va en dirección a la mejora de las relaciones es aquella cuyo contenido es real y relevante para las partes. Un contenido es real cuando abordan temas que importan; cuando esto no se da, en la mayor parte de las veces, se percibirá conversaciones superficiales donde hay un exceso de cuidado en la imagen que se quiere dar, reacción natural de autoprotección cerrándose para evitar traspasar nuestra vulnerabilidad. Una conversación efectiva es aquella caracterizada por ser real y sincera por una parte, y una escucha con respeto y sin juzgar, por la otra.

Referencias

Huete, L. y García J. (2015). *Liderar para el bien común*. España: LID Editorial.

5.14. Excelencia del gerente

Caracterizar a un gerente con sobresaliente se hace sobre la base de individuos que combinan una **humildad** personal con una **voluntad** que le permite alcanzar lo que se propone pese a las adversidades, dejan atrás sus necesidades egoístas y las derivan para crear una gran organización, tienen ambiciones, pero centradas en la organización, no para sí mismos. El objetivo del presente es describir el perfil distintivo de los gerentes con un alto grado de excelencia como líderes de organizaciones.

Los gerentes de excelencia combinan los elementos ya mencionados como una

dualidad: humildad y voluntad; modestos, de firme voluntad e imperturbables. No permiten que su ego estorbe su visión principal o sea la gran causa que pretende para su organización. Pero no hay que confundir modestia con debilidad ya que la fuerza viene del interior, con una voluntad de hacer cuanto se propusiera, no para beneficiarse siguiendo el camino fácil a costa del interés común, sino mirando siempre la oportunidad de una gran y perdurable organización.

No se trata de hacer las cosas en solitario centrándose en mejorar la reputación, el éxito o el enriquecimiento personal rodeándose de colaboradores débiles y predispuestos a fracasar; característico de aquellos que anteponen el “yo” en todo lo que hacen, aquellos que solo hacen grandes a las organizaciones, pero con ellos; sin embargo al ausentarse dejan vacíos administrativos y estratégicos que traerán abajo todo lo que se hizo.

A diferencia de tales líderes egocéntricos, los sobresalientes no son arrogantes y su sencillez se ve a cada paso tanto en su vida privada como en la propia organización; nunca se presentan a ellos mismos como los “héroes de la película” ni aspiran a que se les ponga en un pedestal o como figuras intocables, mostrándose en el centro del escenario: la presencia de enormes egos en la organización favorece la desaparición o la continua mediocridad de la misma, regodeándose de sus grandes realizaciones; por el contrario, actúan como personas comunes y corrientes que producen en silencio resultados extraordinarios, organizando equipos fuertes incluso para la generación siguiente con el propósito de que la organización siga progresando aun en su ausencia.

Toman decisiones firmes para hacer lo que haya que hacer con la voluntad necesaria de forma práctica y diligente. No es un líder solo para servir, se requiere que vaya más allá, que sean movidos por una necesidad imperiosa que raya en una motivación incurable de producir resultados pudiendo llegar a extremos si eso es lo que se necesita para formar una organización perdurable; no se conforman con lo bueno y se lanza para superar las causas de los problemas rompiendo con todo lo que signifique mediocridad, promoviendo la colaboración de los mejores que encuentre dentro de la misma organización ya que no ha sido demostrado que traer personajes de fuera lleva a obtener resultados sobresalientes.

Los ejecutivos sobresalientes por lo general no hablan de sus rendimientos superiores en la gestión ya que por lo general lo atribuyen a la suerte, buenos colaboradores, antecesores o al contexto favorable, atribuyendo el éxito simplemente

por haber estado en el lugar y momento adecuado. Esto es así porque ellos se niegan a atribuir el éxito a una característica personal y lo ven como factores fuera de sí mismos, lo que los lleva incluso a atribuirlo a la suerte. Mientras que cuando las cosas van mal se atribuyen la responsabilidad negándose a atribuirlo a otros o a la mala suerte. Los líderes que no llegan al nivel de excelencia, buscan hacia afuera la responsabilidad por los malos resultados, pero se atribuyen a sí mismos el mérito cuando todo marcha bien; los excelentes por el contrario lo atribuyen a las excelentes personas que colaboran con él y las circunstancias afortunadas para alcanzarlo.

Hasta aquí la pregunta que se cae de madura es ¿Es posible aprender a ser un gerente de excelencia? Definitivamente existe un tipo de persona que no podrá llegar a ser un líder de excelencia y es aquel que “jamás en la vida podrá supeditar sus necesidades egoístas a la ambición de crear algo más grande y duradero” (Valdes, 2009) puesto que para tal perfil de gerente lo esencial “será siempre lo que pueda sacar personalmente: fama, dinero, poder o adulación; lo que sea, que no pueda crear o contribuir a otros” (Valdes, 2009). La razón es que las ambiciones del tipo de personas para obtener posiciones de poder es contraria a la humildad que se requiere para la excelencia gerencial, lo que se agudiza por la falsa creencia que extraordinarios líderes egocéntricos son los que hacen grande una organización.

Existe otro perfil de individuos que llevan un potencial para evolucionar hasta el nivel de gerentes de excelencia y “empiezan a desarrollarse si se dan las circunstancias adecuadas: reflexión, conciencia de desarrollo personal” (Valdes, 2009) y otros muchos factores aun no teniendo ningún factor impulsor y haciendo una vida normal sin saber cómo llegaron a ser gerentes de excelencia, pero con un factor común a los que lo alcanzan, a saber, el desarrollo interior de la persona hacia los niveles de excelencia.

En síntesis, un gerente de excelencia “muestra gran modestia, rechaza la adulación y nunca se jacta de sus triunfos” (Valdes, 2009) por alcanzar resultados sobresalientes. Motiva en base normas inspiradoras y no en base a su carisma con una resolución por “hacer lo que sea necesario para lograr resultados a largo plazo” (Valdes, 2009). Establece normas que sustentan la creación de una gran y duradera organización, canalizando las ambiciones de sus miembros hacia la propia organización no hacia sí mismos, asegurando la sucesión generacional. Asume la responsabilidad por los malos resultados sin echar la culpa a otros, ni a factores externos ni a la mala suerte; busca siempre asignar el mérito del éxito a otros, a factores externos y a las circunstancias.

Referencias

- Collins, J. (2011). *Empresas que sobresalen*. Colombia: Editorial Norma.
- Valdes, P. (2009). *Posicionamiento de ELIQUA en el servicio de mantenimiento a terceros*. (Tesis). Universidad de Chile. Santiago de Chile.

5.15. Opositores inteligentes dentro de la organización

Para mejorar las competencias gerenciales es imprescindible recurrir al cambio de hábitos para abandonar aquellos que son la causa de no conformidades por otros nuevos que las superen, y permitan la mejora de estos como comportamientos repetitivos que definen individualmente la conducta de las personas y socialmente la cultura de las organizaciones. Esto, en razón de que tales hábitos pueden convertir a las personas en opositores inteligentes para la ejecución de lo planificado dentro de la organización de forma inconsciente.

Para dejar antiguos hábitos e instalar otros nuevos y más convenientes, se requiere romper con la inercia conductual que tienen establecidas las personas o los grupos como antiguos hábitos profundamente arraigados, sean estos generados desde el ambiente familiar, social u organizativo; actuando de forma similar a la fuerza de la gravedad que atrae la caída de los cuerpos en el espacio. En consecuencia, el cambio en las personas demanda la necesidad de aplicar energía similar a la que utiliza un avión para vencer la fuerza de gravedad en el despegue, la persona o el grupo que quiere cambiar hábitos arraigados tiene que aplicar voluntad y perseverancia como una fuerza mayor para desprenderse de estos a fin de que no interfieran la ejecución de las acciones; por lo que se necesita aplicarlos para generar nuevos aprendizajes, convirtiéndose en una nueva aptitud generada como integración de conocimientos, actitudes y habilidades.

En las organizaciones, los hábitos de gerentes y colaboradores acompañan y sustentan la ejecución contribuyendo a obtener resultados o alejarnos de ellos, son lo motivadores de la mayor parte de las situaciones que se enfrentan, se inicia con el aprendizaje y continúa con la práctica permanente hasta lograr la automatización de las acciones.

Los malos hábitos arrastran conductas perjudiciales para la ejecución, muchas veces se atribuye la aparición de no conformidades a la deficiente planificación de

actividades sin buscar profundamente en los hábitos de las personas, que por efecto de los mismos, se convierten en opositores inteligentes que interfieren la ejecución de acciones y por tanto, el alcanzar los resultados esperados.

Entre los hábitos negativos que se observan en las organizaciones y que deben ser identificados por la gerencia están: hacer uso de las mentiras o medias verdades, presentar trabajos sin cumplir los plazos estipulados, ejecución de acciones u operaciones de forma improvisada y con descuido, impuntualidad, falta de atención o concentración en el trabajo, falta de integración con los colaboradores y compromiso con los objetivos para un eficiente trabajo en equipo, pérdida de control por no saber trabajar a presión, hablar sin reflexionar, ocuparse de la privacidad de los colaboradores, falta de modales para pedir las cosas y cordialidad al interactuar, falta de priorización de las tareas, falta de orden y limpieza en el ambiente de trabajo, aceptar responsabilidades que no se pueden cumplir, fomentar cadena de rumores y chismes, el señalamiento sin pruebas, las acusaciones infundadas, deslealtad, falta de higiene y aseo personal, preguntarse en relación a otros: ¿Por qué él y no yo?; y otros que perjudican la productividad y la eficacia en el trabajo por efecto de la acción de comportamientos repetitivos producto de hábitos arraigados en las personas.

Los buenos hábitos acompañan y sustentan la ejecución contribuyendo a obtener resultados o incurrir en no conformidades, son lo motivadores de la mayor parte de las situaciones que enfrentamos; se inicia con el aprendizaje y continúa con práctica perseverante hasta lograr la automatización de las acciones. Por ejemplo, si un gerente tiene el hábito de la diligencia, actuará rápidamente en relación al cumplimiento de las regulaciones, planes u órdenes que le sean encomendadas actuando con prontitud, eficiencia y eficacia.

Por su parte los gerentes descuidados dejan para mañana lo que pueden hacer de inmediato, constantemente se les reclama dar trámite a los documentos y tienen un patrón de actuación lento sin hacer las cosas a tiempo reiteradamente; es posible que el hábito de poner por delante los intereses particulares genere esta situación. De allí que los gerentes diligentes impulsen el éxito de las organizaciones y los descuidados, al fracaso, y con ello a todo su equipo. Es decir, los buenos hábitos ponen el mundo a los pies de los gerentes, los malos causan su fracaso.

La gerencia en la sociedad del conocimiento requiere el cultivo de nuevos hábitos que respondan a dicho nuevo contexto que exige una nueva mentalidad, nuevas

competencias y herramientas; requiere un esfuerzo que nos aparta de nuestra zona de comodidad que son delimitadas por hábitos arraigados, con esfuerzo y uso de energía adicional. Es un desafío que exige respuesta a través de un cambio de hábitos.

Para que el cambio de hábitos ocurra se deben identificar aquellas formas de actuación como las descritas anteriormente ya que retrasan la ejecución del trabajo, generando insatisfacción en los demás; incluyen también, por ejemplo, acciones tan sencillas como interrumpir cuando otros están hablando, excederse en los razonamientos verbales, no resolver los asuntos encargados, no tomar decisiones rápidas, que incluso son expresadas indirectamente, a modo de broma por nuestros colaboradores y directivos.

El proceso de cambio de hábitos se inicia analizando detenidamente nuestro actuar diario, identificando errores desde uno mismo o preguntando a los colaboradores en relación a los comportamientos que no contribuyen al bien de todos. En tal sentido, hay que centrar nuestra observación en la reacción de los demás respecto a nuestros comportamientos generando un enfoque hacia el otro para identificar las necesidades de cambios en actitudes y comportamientos, por ende su abandono; estando totalmente predispuestos al cambio de comportamientos, siendo conscientes del desgaste emocional que conllevan estos.

Teniendo en claro la actitud que queremos superar descubriremos el hábito que quisiéramos incorporar a partir de una reprogramación interna y una práctica constante y por el tiempo que sea necesario hasta que se convierta en un comportamiento automático; ello implica un proceso de ensayo-error constante. Los tiempos para desaprender los antiguos hábitos e instalar otros nuevos más convenientes no son uniformes porque a su vez están condicionados por el contexto, si la cultura del grupo no es favorable se hace más difícil instalar nuevos hábitos que están a contracorriente a los del grupo.

5.16. Errores en la ejecución

Es difícil que la gerencia y los colaboradores dentro de las organizaciones reconozcan sus errores en la ejecución de tareas, operaciones, actividades o procesos cuando realizan su trabajo. En términos generales se aplica el dicho: “se ve la paja en ojo ajeno y no la viga en el propio”, ya que por lo general comentamos las carencias de

otros, sean estos colectivos o personas, pero es poco común que se cultive la autocrítica. Esto es así, porque con frecuencia se carece de conocimiento y aplicación en relación a indicadores, estándares o referentes de actuación que nos permita definir una escala en que posicionar el desempeño, o porque se carece de referentes; realidad que se da en todo tipo de organización o parte de estas por lo que la excelencia es una aspiración o una expectativa permanente, que solo es posible mejorando integralmente.

Los errores en la ejecución tendrían su origen en la condición humana de todos los que participan en una organización por su tendencia natural a realizar el mínimo esfuerzo para emprender cualquier actividad y preferir estar en una zona de confort, comodidad o bienestar. La naturaleza humana ha sufrido una evolución en el entorno organizacional inducida por los cambios producidos en el avance de los procesos de globalización con impacto en el contexto de las organizaciones y las personas, generando un cambio de paradigma para la búsqueda de la excelencia, partiendo del reconocimiento y superación de las carencias con un enfoque hacia el aprendizaje en el entorno laboral y personal.

De acuerdo al ciclo de gestión -planificar, hacer, verificar y mejorar- el error de ejecución es posible en cada una de ellas, se produce cuando la persona a cargo no cumple una actividad u operación originando un defecto, observación, o no conformidad la cual impacta en la productividad del proceso y origina volver a realizar trabajos y desperdicios con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios u otras partes interesadas.

Los errores de ejecución se producen cuando las personas no cumplen las especificaciones y normas de desempeño en las tareas, operaciones, actividades o procesos generando un impacto final negativo tanto en la rentabilidad como en la reputación de la organización por el incremento de los costos y por la insatisfacción de las partes interesadas.

En la ejecución de un proceso el error es la equivocación que contraviene un criterio considerado como válido, en las organizaciones tales criterios se encuentran en las regulaciones incorporadas en los requisitos legales y reglamentarios de la normatividad nacional e incluso internacional y en las especificaciones referidas a los clientes internos y externos, incorporadas en los modelos de calidad y demás políticas, planes y normas dirigidas a las partes interesadas internas y externas. Es así que los errores se pueden generar por una falta de comprensión dando como cierto lo que tiene

aparición de verdad pero que no los es, por incompetencia, negligencia o descuido, o porque los aspectos emocionales de la persona inducen a juzgar precipitadamente.

En las organizaciones, una deficiente gestión puede crear un ambiente propicio para que la gerencia y sus colaboradores tomen caminos equivocados transmitiéndolo a toda la organización, tal es el caso de la falta de experiencia, falta de enfoque por no definir adecuadamente la misión institucional, mal manejo de inventarios y recursos, que puede llevar a toma de decisiones equivocadas que a su vez puede dar origen a desperdicios y despilfarro; igual sucede por fallas en el proceso de delegación cuando no existen mecanismos de supervisión.

Asimismo, los comportamientos de las personas originan errores, entre ellos se identifica la negatividad, lo cual crea un ambiente de trabajo desfavorable para obtener resultados, mantener el statu quo de las cosas sin motivar el cambio necesario ya que ser proclive al cambio favorece los resultados; dejar de visualizar el contexto y los riesgos favorece al error porque no se sabe la realidad que nos rodea ni los riesgos que enfrentamos al decidir las cosas.

La rigidez en la aplicación de políticas, -dado que la ejecución de acciones requiere cierto grado de flexibilidad para que los colaboradores apliquen su propio conocimiento con un margen de autonomía teniendo en consideración la dignidad de la persona, también se corre riesgo cuando se aplican las normas en forma rígida; la carencia o deficiencia en la documentación y registros de los procesos, favorece la falta de conocimiento, ya que los ejecutores deben saber lo que hacen, por qué lo hacen y qué se espera de ellos; no escuchar a los colaboradores en relación a las tareas encargadas puesto que ellos tienen el conocimiento de su propio trabajo -característica de la sociedad de la información- y pueden aportar ideas de mejora al respecto; de allí que es básico que la gerencia se rodee de personal competente que hagan las cosas bien minimizando los errores -se necesita personal capacitado a todo nivel para que los errores, por falta de competencia, disminuyan-.

Otro elemento que propicia errores en la organización es contar con una estructura centralizada que limita la autonomía del personal por la existencia de una deficiente delegación, de ahí que aplique el dicho "el que mucho abarca poco aprieta". La falta de control debido a una inadecuada revisión de los procesos es otra fuente de error desde la gerencia, dado que impide la identificación de tales errores y sus causas limitando al mínimo el proceso de mejora.

En la ejecución se cometen muchos errores y si bien es cierto, se aprende de ellos, es conveniente saber en qué errores se incide con mayor frecuencia para identificarlos y resolverlos, teniendo en cuenta la causa real que los origina. Los errores se comenten en cualquier fase de la gestión sobre todo en la ejecución.

En cuanto a las personas, igualmente se identifican fuentes de error tal es el caso de hacer generalizaciones donde a partir de algunos casos particulares se aplican a todo un conjunto sin fundamento suficiente, es decir, que a partir de unos pocos casos dentro de la organización se toman decisiones que podrían llevar a error porque se estaría forzando la comprensión del contexto.

Otro caso es el uso de fórmulas verbales que ocasiona una toma de posición de base emotiva carente de fundamento pasando por alto principios de gestión o el conocimiento generalmente aceptado, tal es el caso de la expresión “las reuniones son una pérdida de tiempo”, cuando bien se sabe que las reuniones que cumplen los requisitos son la base de la coordinación entre las personas y del trabajo en equipo. Sucede también cuando consideramos la imposibilidad de hacer algo solo porque nuestra inteligencia no tiene la posibilidad de entrar en alguna cosa, también al considerar que las cosas son una secuencia del tiempo en que suceden atribuyendo su razón de ser a ello, olvidando que hay posibilidad de encontrar atajos para obtener resultados.

Las actitudes y comportamientos personales de las personas también son fuente de error. Así el uso de un lenguaje ambiguo puede generar error, si no se aplica con precisión, asimismo los prejuicios, la falta de educación, una cultura negativa inducida y la precipitación al juzgar la falta de conocimiento y de aprendizaje cuando se quiere resolver rápidamente sin atenderse a las limitaciones propias, a esto incide igualmente la torpeza y la cortedad de inteligencia y el sobrevalorar la autoridad restringiendo la autonomía. Por otra parte, el ejercicio autónomo de la voluntad como característica humana es fuente de error cuando se actúa precipitadamente, por inclinaciones perversas, malos hábitos acumulados, espíritu de contradicción por todo, falta de inclinación a la verdad y precipitación al juzgar.

El error es un componente que acompaña al ser humano para su mal, de allí la necesidad de prestarle atención a no errar comprendiendo la dificultad para hacerlo y superarlo de forma tal de alcanzar la verdad como una aspiración al igual que la excelencia a través de la mejora.

5.17. Traición en las organizaciones

El día a día en las organizaciones no es pacífico y las cosas se van complicando conforme se incrementa el tamaño de estas en razón de la propia naturaleza de los seres humanos, aun cuando nos esmeremos en seleccionar al personal, esto se explica porque de entre todos los personajes y tipos de empleados se identifica uno cuya presencia es más frecuente de lo que se quiere: el traidor. Este puede actuar por codicia, debilidad, celos, venganza u otros móviles afines; en todos los casos su presencia podría poner en riesgo las relaciones de unión entre las personas basada en la confianza, bienpreciado para la gestión, de allí que sea importante identificarlos y actuar en consecuencia.

La traición en las organizaciones se incluye dentro del concepto de falta de credibilidad de las personas por no cumplir con su palabra o no guardar la fidelidad o lealtad debida. La posibilidad de incurrir en deslealtad es posible desde la gerencia hasta todas las personas vinculadas con la organización pues es sinónimo de fraude, engaño, ardid o astucia, complot, o maquinación. La traición es el mal en acción, todo lo contrario al bien que deben generar las personas por la rectitud de sus actos y promover el bien común en las relaciones entre los miembros de la organización que de ningún modo están exceptuados de responsabilidad, pasión, entrega y compromiso.

Las construcciones adecuadas de las relaciones interpersonales tienen como componente de unión a la confianza, de allí que la traición a la confianza afecta profundamente las relaciones laborales. El cultivo de la confianza es clave para crear un ambiente de trabajo productivo con relaciones eficaces. Una traición a la confianza, no importa si es menor o involuntaria, distancia a las personas y es un pésimo ingrediente para una adecuada comunicación, afecta a la toma de decisiones y frena la innovación desmotivando el accionar. De allí, que sea importante identificarla y resolverla ya que de lo contrario se promoverá una cultura de desconfianza que puede conducir a mayores traiciones. Hay que estar alerta para no servir de “tonto útil” a aquellos que se valen de otros para alcanzar sus fines deshonestos o poco honestos en busca del provecho personal formando parte de un tinglado a costa de su propio honor y credibilidad.

La confianza en la organización se construye en el día a día, básicamente porque somos propensos a confiar en aquellos que se identifican con nuestras necesidades e intereses, como por ejemplo cuando el gerente se interesa en nuestro trabajo e incluso en nuestras familias y los problemas por los que podemos pasar.

El tiempo y la observación nos demostrarán si aquellos en quienes confiamos son dignos de confianza verificando que mantienen su palabra aun cuando les pueda perjudicar y actuar en daño propio, son responsables y conscientes de sí mismos y cuidan de sus intereses como de los otros y practican lo que predicán. Esto se nota cuando su actuar es justo ante conflictos entre compañeros, no tomando partido, buscando siempre la verdad y no llevándose por la primera impresión. La organización requiere por parte de todos sus miembros responsabilidad, pasión, entrega, compromiso y sacrificio interactuando en conjunto para el bien común.

La confianza es un elemento cuya construcción se basa en la toma de conciencia y la sensibilidad para identificar aquellas acciones que afectan a los demás, siendo un elemento indispensable y frágil en las relaciones interpersonales que lleva mucho tiempo en construirse y consolidarse pero es muy fácil de perder; eso es aprovechado por aquellos que no tienen interés en que se consolide porque van contra de sus intereses personales o de grupo, sembrando las desconfianza a través de comentarios y rumores que van directo contra las personas que interfieren en sus propósitos. Es así que tal pérdida de confianza puede derivarse de expresiones insinuantes como un chisme, una mentira piadosa, afirmaciones que se hacen siendo conscientes de que no se habla la verdad, hasta grandes escándalos como un uso indebido del dinero y otros recursos de la organización.

El sentimiento de traición se genera al identificar comportamientos deshonestos generando sentimientos de decepción e insatisfacción en otros. Es difícil construir relaciones de confianza si se observa comportamientos que muestran acciones egoístas hacia uno o hacia la organización actuando siempre en función del interés personal de manera egoísta echando la culpa a los demás, no acepta la responsabilidad de sus propias decisiones o se apropia de las iniciativas ajenas, atentando contra la dignidad de las personas; una forma de traición de la confianza es no cumplir con los ofrecimientos a los trabajadores por parte de la gerencia y el incumplimiento de las normas tanto de la gerencia como de los trabajadores.

Para construir buenas relaciones de confianza todas las partes necesitan ser conscientes que las acciones que implican una traición afectan a todos, siendo necesario identificarlas y reconocerlas. La autocrítica en las reuniones de grupo pueden ser espacios propicios para reconocer errores permitiendo que estos salgan a flote y se apoyen las necesidades de las personas en el lugar de trabajo para que ocurran cambios positivos. Todo esto nos lleva a precisar que las organizaciones no

son “un lecho de rosas”, donde existe siempre la posibilidad que personajes proclives a la traición compartan las actividades cotidianas con el resto de trabajadores.

Dentro de los tipos de traidores podemos identificar a los activos y a los pasivos. Los primeros son difíciles de ubicar puesto que están mimetizados en los diferentes grupos que operan en la informalidad actuando con toda libertad y libre de sospechas; pueden actuar juntándose con la competencia para descubrir las debilidades o al interno denigrando a los miembros de la organización a través de sus relaciones con los principales funcionarios.

Por su parte, los traidores pasivos son más fáciles de identificar puesto que actúan por negligencia o con falta de tacto en sus relaciones con las personas, tal como aquellos que cuando se dan a la bebida hablan más de la cuenta proporcionando información reservada que puede afectar la gestión dando oportunidad para el aprovechamiento por otros de esta situación de debilidad.

Por lo general, la traición se detecta por azar ya que es difícil aplicar indicadores que la descubran; por lo general se detecta a través de comentarios en los grupos informales que van a generar duda en relación a alguna persona de la organización; a esto sigue una investigación más a fondo para asegurar la veracidad de la información documentando el proceso para acopiar evidencias. Si se determina que la actuación fue por torpeza o negligencia es posible pasar por alto la falta, pero si la acción lleva a poner en peligro a la organización y el actor es consciente de ello podría constituir falta muy grave o causal de separación.

Manejar estos temas y revertir su impacto negativo es una labor que requiere esfuerzos continuos de control para prevenirlos y para que no se conviertan en un problema o incluso en conflicto.

Como epílogo: Continuar aprendiendo

Llegamos al final de las Pastillas gerenciales presentadas como espacio propicio para motivar el conocimiento de una diversidad de temas, que por lo general no son abordados en los programas de pregrado ni en el posgrado, ya que surgen de múltiples experiencias de pensadores de la administración presentados a manera de marcos de trabajo para motivar una reflexión acerca de la gerencia en organizaciones en tránsito a la cultura del conocimiento.

Estas pastillas van dirigidas a jóvenes, hombres y mujeres que buscan un lugar en los cuadros diligenciales de las organizaciones. Constituye una propuesta orientada a impulsar procesos personalizados para adquirir y modificar habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores; como resultado del estudio, la experiencia a través del ensayo-error, y la instrucción complementaria; para obtener, a partir de la observación y del razonamiento, lo que sucede en las organizaciones y su relación con el contexto. Es decir, el aprendizaje formal e informal que debe continuar cómo un hábito personal con el propósito de mejorar la gestión dentro de todo tipo de organizaciones y hacerlas más competitivas, reputadas y de calidad certificada. También para estar preparados para contrarrestar las fuerzas contrarias al talento vanguardia de la organización.

En tal sentido, se habla de autoaprendizaje o sea el que realiza la persona por sí misma, sea por el estudio o la experiencia, una búsqueda permanente de conocimiento para llevar adelante las prácticas o experiencias para utilizarlas en la solución de incidencias, problemas y conflictos.

El autoaprendizaje es un valor agregado en la experiencia laboral de las personas, particularmente de los gerentes. Aprendemos desde que nacemos, es algo innato en los seres humanos más allá de pertenecer a una institución educativa, sin embargo no se puede negar que, desde todo punto de vista lo educativo y formativo desarrollado en las escuelas ayuda al aprendizaje, incluso podemos considerarlo un requisito imprescindible.

En este caso, vamos más allá de la educación formal, tiene que ver con la acumulación de experiencias, habilidades y comportamientos que como un todo hacen

un profesional competente en el cargo asignado en una organización. Intuitivamente se va seleccionando lo que se desea aprender dentro y fuera de la organización conformando un perfil único de ser humano como capital humano y dispuesto a cumplir su destino en el lugar señalado por la creación.

Como se puede apreciar la educación es un elemento que forma la competencia, condición sine qua non para el aprendizaje, pero este tiene que ser un aprendizaje continuo para poner el conocimiento adquirido en la práctica.

El marketing educativo institucionalizado ha influenciado tanto que se ha dejado el aprender per se como una necesidad imperiosa para comprender el contexto y como un acto responsable en la formación y desarrollo de la persona por ella misma. Esto es así porque el aprendizaje nos acompaña donde vamos, pero tiene que ser descubierto ya que este nace y crece dentro de nosotros, pero también en los colectivos que formamos parte como grupo de aprendizaje social.

Cada individuo o grupo decide cómo, dónde y cuándo aprender en base a sus necesidades y expectativas vinculadas a los roles que desempeña en la sociedad, de allí la importancia de adoptar una actitud de aprendizaje continuo en toda actividad en que se participe, independiente de la edad de las personas puesto que el aprendizaje nos rodea y acompaña donde nos movamos y como una posibilidad de mejorar.

El impacto del modelo educativo actual de corte formalista y marketero ha provocado priorizar la educación formal con abandono de la necesaria actitud de aprendizaje y autoeducación en habilidades y experiencias, componentes básicos de la competencia; esto nos lleva a abandonar el interés por aprender como acto responsable de la formación integral de la persona. Este autoaprendizaje es permanente y propio de cada persona para decidir qué, cómo, donde, y cuándo aprender.

En muchos casos el autoaprendizaje no es certificable, pero se aprecia a través de la experiencia laboral y la participación en actividades internas y externas del centro laboral proporcionando habilidades de liderazgo. De allí que el autoaprendizaje es un intangible del capital humano que se va acumulando cuando se está provisto de una actitud de aprender en forma continua con visión de largo plazo con el propósito de autorrealización, constituye la más alta de las necesidades humanas, generando impacto significativo en el entorno laboral, agregando un valor adicional y transversal a todas las competencias que como ser humano y líder se requiere para desempeñarse en la actual sociedad del conocimiento. Cada persona se hace responsable de tal formación y de la forma como se adquiere conocimiento y lo aplica.

La reflexión, en relación al contexto donde se desempeñan diferentes roles y teniendo en cuenta los riesgos que se puedan presentar, nos permiten identificar los conocimientos que nos son necesarios y las nuevas tendencias, sabiendo diferenciar los problemas, de los cuales debemos averiguar las causas de los incidentes, causas que generalmente son conocidas y que debemos corregir.

La solución de problemas requiere de nuevo conocimiento que debe ser probado, lo cual llevará a un mayor aprendizaje. Lo anterior no descarta la toma de interés por algunos cursos breves y formalizados, imprescindibles incluso para que sean promovidos por las propias organizaciones que invierten para mejorar el capital humano de cada trabajador, sabiendo que con ello se enriquece el capital intelectual de la organización. Una visión de aprendizaje de largo plazo del individuo y de la organización irá generando más que una estrategia, una cultura que sustente tal estrategia para alcanzar nuevos objetivos y metas de aprendizaje.

Una cultura de aprendizaje genera hábitos para comparar y verificar la vigencia y aceptación de conocimientos con un sentido crítico con lo cual se estará prevenido contra la manipulación de los que usan “lo que se dice” para sustentar sus propuestas. Se obtiene una visión global y de largo plazo cada vez más profunda al poner a consideración habilidades y experiencias en diálogos presenciales o en las redes sociales; se socializa el aprendizaje permitiendo rectificar, complementar o ampliar lo aprendido, teniendo en cuenta que el aprendizaje es social. Asimismo, facilitará el acceso al conocimiento interdisciplinar aplicando conocimientos y habilidades de muchos otros campos ampliando las experiencias útiles para analizar problemas y proponer soluciones.

Aprender es asombrarse de lo poco que sabemos y lo lejos que se está de la verdad y la sabiduría porque la evolución del conocimiento es permanente y de acuerdo a la época; nos corresponde descubrirla para avanzar, no en recursos materiales, sino en autorrealización y trascendencia. Salgamos de la oscuridad de nuestra zona de bienestar arriesguémonos a aprender: los beneficios llegarán, eso es seguro.

Esta actitud de búsqueda por aprender va a proveer de competencias útiles en la interacción humana para el bien común: seguridad, integridad, anticipación y diálogo elevado; transmitiendo un perfil personal grato en tu entorno como lluvia sobre suelo árido, donde aceptar el error no es ninguna afrenta, sino un paso necesario en el aprendizaje, que genera un hábito de no tener miedo a equivocarse y arriesgar para salir adelante.

Las facilidades que nos ofrecen las TIC son enormes y aumentan nuestras posibilidades de aprendizaje, estas de hecho vienen modificando el entorno educativo y la forma cómo obtener conocimiento, aplicarlo y compartirlo; en fin, el cómo aprender. Es un compromiso adaptarnos a ellas para continuar construyendo cada uno sus propias pastillas gerenciales.

Es compromiso de los gerentes crear un caldo de cultivo para que el personal mejore sus competencias laborales a través del autoaprendizaje, dando apoyo y reconocimiento por esa actitud de tanta importancia, sobre todo para el relevo generacional.

Referencias

- Albarracín, S. (2014) *Aprendiendo a desaprender*. Blog, Gestión del Conocimiento. Recuperado de: <http://comunidad.ainia.es/web/ainiacomunidad/blogs/gestion-del-conocimiento/-/articulos/2vMk/content/aprendiendo-a-desaprender>
- Alcayaga, S. (2016). *Sobrecarga de trabajo*. Universidad San Sebastián. Recuperado de: <https://www.emprenderalia.com/5-secretos-para-dominar-la-sobrecarga-de-trabajo/>
- Alexander, S. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. México: Pearson.
- Álvarez, E. (2016). *Rumor y clima organizacional*. Consultado el 26/7/16. Recuperado de: www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pd2.
- Beneitone, P. et al. (2007). *Tuning Latinoamericano 2004-2007 Universidad de Deusto*, Universidad de Groningen. Wttiez p.33. Recuperado de: [hHp://tuning.unidestuo.org/tuningeu](http://tuning.unidestuo.org/tuningeu).
- Brian, Q. et. al. (1998). *La compañía poseedora de intelecto: Estructuración alrededor de las efectividades medulares*. Tomado de Mintzberg H. Brian Q.J. El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. 2da. Edición. México: Prentice Hall.
- Carreras, E. et. al. (2013). *Reputación Corporativa*. Colombia: De la U Ediciones LID.
- Carrión, M. (2016). *La clave del cambio y la innovación: desaprender la empresa*. In *QUALITAS*. Recuperado de: <http://inqualitas.net/articulos/10723-la-clave-del-cambio-y-la-innovacion-desaprender-la-empresa>
- Chan, W., y Mauborgne, R. (1990). *Estrategia del Océano rojo, océano azul*. Blog.saqe.es
- Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la Administración, tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. 5ta. Edición. México: Mc GrawHill.
- Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker, diecisiete lecciones magistrales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Collins, J. (2011). *Empresas que sobresalen*. Colombia: Editorial Norma.

- Cortez, F. (2009). 2. *Rumores, evitar el virus*. El País. España: Consultado el 25/7/16. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2009/07/12/eps/1247380011_850215.html
- De Acedo A. y Pomeranz R. (2010). *Obsesión por el cliente*. México.: McGraw-Hill.
- Debono, E. (2010). *Más allá de la competencia, La creación de nuevos valores y objetivo de la empresa*. España: Paidós.
- De Garcillán, M. (2017). ¿Cuáles son los mejores incentivos laborales para tus empleados? Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- Der Erven, M. (1990). *El futuro de la gerencia*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Dodd, D. y Favaro, K. (2008). *Las tres tensiones*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Domínguez, L. (2009). *Fundamentos Teóricos-Conceptuales sobre el Estudio de la Dirección por Valores con un Enfoque Estratégico-Empresarial. Matanzas Cuba*. Ubicado el 4/9/15. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos78/direccion-valores-enfoque-estrategico-empresarial/direccion-valores-enfoque-estrategico-empresarial2.shtml#ixzz3kmtUSIzw>
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el Futuro, El decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (1996). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Argentina: El Ateneo.
- Eggen, P. y Kauchak, D. (2001). *Estrategias docentes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Ediciones de la U-Lid Editorial.
- Eichholz, J. (2015). *Capacidad adaptativa. Como las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. Colombia: Ediciones de la U-Lid.
- Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2016. (2016). Universidad del Magdalena. Colombia. Recuperado de: <http://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2016/MemoriasEncuentroInvestigacion2016.pdf>
- Evans, P. y Wurster T. (1997). *La estrategia y la nueva economía de la información*. En: Stern, C. y Stalk, G. (2002). *Ideas sobre estrategias*. España: Ediciones Deusto.

- Gladwell, M. (2006). *Inteligencia Intuitiva*. España: Punto de Lectura.
- Gladwell, M. (2006). *Inteligencia intuitiva. Porqué sabemos la verdad en dos segundos*. 2da. Edición. España: Santillana Ediciones Generales, S.L.
- Gerry, J., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Gurmendi, A. (2010). *Rumores en la organización como fenómeno de comunicación interna en la organización*. Argentina. Consultado el 26/7/16. Recuperado de: https://www.academia.edu/2921693/Los_rumores_como_fen%C3%B3meno_de_comunicaci%C3%B3n_interna_en_las_organizaciones
- Hesselbein, F. et. al. (1997) *El líder del futuro. Fundación Peter Drucker. Nueva perspectiva, estrategias y prácticas para la próxima era*. En Steere, J. Las principales dificultades del liderazgo para los ejecutivos actuales y futuros. Argentina: Deusto.
- Helgesen, S. (1996). *Liderar desde la base en Fundación Peter Drucker: El líder del Futuro*. Argentina: Ediciones Deusto.
- Huete, L. y García, J. (2015). *Liderar para el bien común*. España: LID.
- Huete, L. y García, J. (2014). El Liderazgo y las palancas del poder. *Harvard Deusto Business Review*. Recuperado de: http://www.luishuete.com/files/harvard_deusto_business_review_jul_2014.pdf
- Ignasialcalde. Recuperado de: <http://www.ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>
- INACAL. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NPT-ISO 9001-2015*. Lima
- INACAL (2015). *NTP-ISO 9000-2015. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Lima.
- INACAL. (2015). *NPS – ISO 9001 – 2015*. Lima.
- INDECOPI. (2010). *Norma Técnica Peruana. Guía de Responsabilidad Social. NTO-ISO 26000 2010*. Lima.
- ISO. (2015). *Sistema de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001:2015*. Quinta edición. Traducción oficial. Suiza.

- Mc. Gregor, D. (1974). *Mando y Motivación*. México: Editorial Diana.
- Mintzberg, H. y Brian, J. (1998). *El Proceso Estratégico*. En: Mintzberg H. El trabajo de la administración: Fantasías y Realidades. Colombia: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *La política y la organización política*. En: Mintzberg, H. Brian Q. J. (1993) El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. 2da. Edición. México: Prentice Hall.
- Moore, S. y Murphy M. (2009). *Estudiantes Excelentes*. España: Narcea S.A. Ediciones. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eAeXBgAAQBA-J&oi=fnd&pg=PA13&dq=autoaprendizaje&ots=BFoaGq11fo&sig=p1S_SxfwsxrGH7qKxoSARqS_8vQ#v=onepage&q=autoaprendizaje&f=false
- Nonaka, I. (1988). *Hacia un enfoque gerencial del centro hacia arriba y hacia abajo*. En: Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 7ma. edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Paterson, et. al. (2004). *Conversaciones cruciales*. Recuperado de: http://www.misfinanzasenlinea.com/documents/resumenlibro_conversaciones_cruciales.pdf
- Pérez, F. (2010). *Gestión por Procesos*. 4ta. Edición. Madrid: Esic Editorial.
- Pérez, O. (2015) *Trabajo sin límites, salud insostenible: La intensificación del trabajo del conocimiento*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi397Wrs-fX-AhWFWCYKHdt9Bf4QFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fprints.uclm.es%2F28065%2F1%2F35635.pdf&usg=AOvVaw1_5MiJPfSEfS8a_OhSZO
- Peters, T. (2006). *Gestionar con imaginación*. Colombia: Ediciones Deusto.
- PUCP. *Norma ISO 9000: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad*. PUCP. Instituto para la Calidad.
- Rivera, K. (2013). *El Chisme corporativo*. Consultado el: 25/7/16. Recuperado de: <http://gregorywisdom.com/?p=202>
- Schneider, B. (2006). *Resilience: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Senge, P. et. al. (1999). *La danza del cambio*. En: Robert, Ch. Kleiner, A. Cinco tipos de pensamiento sistémico. Colombia: Editorial Norma.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Argentina: Granica.
- Servat, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México.
- Simón, C. (2015). *El compromiso con la organización, según cada empleado*. *Gestión* 17/9/15.Lima. p.21
- Sinapsis. *Perfiles y Rastros*. Recuperado de: <https://www.google.com/search?q=aprender+y+desaprender+en+la+organización&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=sb&s>
- Stern, C.y Stalk, J. (2002). *Ideas sobre estrategias. La competencia basada en el factor tiempo*. España: Ediciones Deusto.
- Valdes, P. (2009). *Posicionamiento de ELIQSA en el servicio de mantenimiento a terceros*. (Tesis). Universidad de Chile. Santiago de Chile
- Ynfante, R. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>



PASTILLAS GERENCIALES

se terminó de imprimir en los talleres
GRAFICART SRL
San Martín 375 - Trujillo,
con un tiraje de 100 ejemplares,
el 27 de junio de 2018.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

uladech.edu.pe

ISSN: 978-612-4308-08-6



9 786124 308086

blogs.uladech.edu.pe/pastillasgerenciales/