



LA PÁGINA

UNIANDES



ORGANIZACIONES INTEGRADAS.... EL RETO GERENCIAL

Cuando el cliente se acerca a la empresa la concibe siempre como una sola unidad y no como el funcionario específico que lo atiende; fenómeno que corresponde a la naturaleza del pensamiento humano de totalizar la experiencia con base en el momento específico que vive.

Desde la perspectiva de la vida organizacional ocurre algo semejante. El empleado tiende a globalizar su experiencia particular y convertirla en la explicación de toda su vida en la empresa. Por este motivo es válido plantear la siguiente serie de reflexiones:

1. Cuando una organización desconoce el mecanismo de totalizar la experiencia particular, por ejemplo cuando el empleado o el área consideran que son lo más importante e indispensable en la empresa, se corre el grave riesgo de destruir la posibilidad de crear una visión global de Compañía y, lo que es peor, convertir el discurso como única estrategia posible para tratar de cohesionar el grupo de trabajo. En estas condiciones es relevante el

papel que adoptan algunos jefes que se convierten en el símbolo del trabajo (o del no trabajo en algunos casos) y que le dan a los miembros de la empresa un referente para su comportamiento con el fin de ser exitosos y “permanecer” en ella durante el tiempo.

2. Al desconocer el mecanismo de totalización de la experiencia particular, el gerente asume que INTEGRAR es sinónimo de acciones separadas que logren que los empleados se “sensibilicen” hacia los temas críticos: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación, etc. Hoy es usual encontrar grandes inversiones en seminarios aislados en los que se contrata a “motivadores profesionales” con el fin de lograr que los empleados mejoren su actitud hacia la empresa. El resultado de esas actividades generalmente es un incremento del “sopor” organizacional durante un lapso corto y el retorno a las condiciones originales transformadas por una visión superficial de la transformación personal y organizacional.
3. Asumir que las organizaciones pueden lograr la integración desde la diferenciación de funciones y la independencia de los equipos de trabajo permite entrar en un juego de poder y control que puede llevar a crisis fuertes de las que normalmente se sale bastante maltratado. La creencia de que sólo es productivo quien es propietario de su trabajo suele entenderse como la creación de condiciones artificiales, no siempre transparentes, en las que el funcionario entra en el juego de asumir que su trabajo es suyo y muy importante, divorciado de la capacidad de comprender el sentido que lo relaciona con los demás.

Existe, entonces, una diferencia vital en el mundo del trabajo hoy: ser trabajador o ser empleado. El primero reconoce el trabajo como natural y deseable para su desarrollo, el segundo lo asume como una tarea por la que recibe una remuneración y por la que debe entregar resultados. El primero, comprometido con un proyecto de vida que lo inspira reconoce la importancia del aporte de los demás para construir en conjunto la realidad social que denominamos empresa; el segundo, permanentemente está orientado hacia la concentración de los mecanismos de control que le permitan sobrevivir en la “maraña” denominada empresa. Quizás la diferencia esté en que el primero arranca en su mente con una visión global de la Organización para comprender su rol individual y por tanto está orientado a agregar valor, mientras el segundo concibe el trabajo que realiza como lo global y ve a los otros como competidores y, en ocasiones, como altos riesgos para la permanencia de su rol individual.

En síntesis, el empresario está llamado a diferenciar los dos movimientos claves en la concepción que sus empleados tengan del trabajo y de la empresa:

1. Se concibe desde una perspectiva global, desde una visión suficientemente completa en la que cada individuo se ubica y ubica a los demás miembros de la Or-

ganización. En este orden de ideas, las visiones redactadas como párrafos cortos en los que si se cambiara la denominación de la empresa le serviría a cualquiera otra, deben ser cambiadas por VISIONES QUE PERMITAN LOGRAR CLARIDAD SOBRE EL TIEMPO, LOS ESCENARIOS POSIBLES DESEADOS, LOS TEMAS FUNDAMENTALES ASOCIADOS A LOS ESCENARIOS POSIBLES Y LOS LOGROS ESPERADOS EN EL TIEMPO EN CADA UNO DE ESOS TEMAS. Con esa forma de concebir la visión cada uno de los individuos obtiene globalidad en el destino al que la Organización quiere llegar y reconocimiento de su rol y sus responsabilidades (particularidad), lo mismo que la ubicación de su papel y el de los demás.

2. Desde la construcción de visión planteada es posible, entonces, realizar el ejercicio de preguntar a cada uno de los miembros de la Organización cuáles son los valores que agrega desde su rol al logro de los grandes propósitos Organizacionales y cómo contribuye a forjar la INTEGRACIÓN entre su proyecto de vida y el proyecto Empresarial.

Los empleados deben reflexionar sobre su concepción del trabajo y de la empresa, que se ve reflejado en las maneras como se relacionan con los clientes y, por tanto, consolidan o destruyen los negocios. Si se tiene VISION GLOBAL de Empresa y VISION PARTICULAR del aporte individual, es posible INTEGRAR los esfuerzos para llegar al destino compartido por todos.

