



LA PÁGINA

UNIANDES

Gerenciar:

El reto de la coincidencia para generar compromisos perdurables.

¿Cómo logro que los trabajadores de mi empresa se comprometan con los objetivos que queremos lograr? ¿Cómo logro cumplir las metas que definimos en el plan estratégico de este año? ¿Cómo puedo negociar de una manera adecuada con mis proveedores tanto los tiempos de entrega como los precios de los productos y servicios que necesito para la operación de mi negocio? ¿Cómo logro exportar adecuadamente mis productos y a qué mercados? ¿Cómo logro innovar en mi empresa para no quedarme atrás de mi competencia?... estas son solo algunas de las muchas preguntas que escuchamos diariamente a dueños y gerentes de empresas, sin importar su tamaño, sector de la economía, número de empleados, etcétera. Parece que las inquietudes son comunes y generan las mismas angustias. Sugiero cambiar la primera palabra de las preguntas y ver la diferencia: en lugar de cómo, preguntemos PARA QUÉ. Por ejemplo, ¿para qué los trabajadores de mi empresa se comprometen con los objetivos que queremos lograr? Probablemente usted encuentra que la respuesta posible cambia radicalmente, pues en lugar de poner el acento en los métodos se pone en el SENTIDO. Y cuando esto sucede, la manera de gerenciar se transforma profundamente.

EL PROPÓSITO es el primer elemento que sugiero trabajar cuando se trata de abordar el tema de gerenciar efectivamente. Y en el propósito encuentro tres dimensiones determinantes para que sea claro y compartido:

1. La IDENTIDAD. Difícilmente un ser humano puede sentir que hace parte de un grupo si no se identifica con él. Y esa identidad tiene que ver no solo con la claridad de las metas a lograr, sino, y considero que es lo más importante, con la certeza de que el trabajo que se realiza coincide con los ideales que cada persona tiene en su proyecto de vida (parece que algunos no lo tienen y la verdad sea dicha todos queremos ir a alguna parte en un tiempo determinado con la ilusión de ser profundamente felices). Por esta razón, la identidad de una empresa es indispensable para examinar el grado de coincidencia que tiene con la identidad de cada una de las personas que trabajan en ella.
2. El SENTIDO. Como lo comenté en el párrafo anterior, tener un PARA QUÉ vivir moviliza todo nuestro ser ha-

cia horizontes que vemos retadores y motores de nuestra vida. Cuando hablamos del sentido organizacional usualmente nos refugiamos en la definición de una misión, lo que no necesariamente es un buen refugio. Cuántas veces hemos dicho que la definición de la misión es tan genérica que no convoca a ninguno de los *stakeholders* de la empresa. El sentido se hace en la cotidianidad cuando cada acción empresarial está marcada por una serie de valores que inspiran la acción, cuando en la generación de valor prima lo colectivo sobre lo individual sin negar la importancia de cada persona en la construcción social, cuando las decisiones que se toman privilegian propósitos superiores y no reacciones coyunturales.

3. La DIRECCIÓN. Saber hacia donde se va sin sacrificar la relevancia del presente; navegar en incertidumbre con un punto de referencia que nos permita convocar al grupo para “remar” juntos. Aceptar que el trabajo humano es la construcción permanente de posibilidades en la que el error es fundamental para aprender. No entiendo por dirección una línea recta sino un juego permanente de

líneas de distintas orientaciones y variaciones que generan la emoción propia del descubrimiento, mas que el aletargamiento de hacer siempre lo mismo (cuando en la realidad no es siempre lo mismo, solo es una percepción que abrumba a quienes creen en que la monotonía es lo propio del trabajo).

LAS CAPACIDADES son el segundo elemento que propongo mirar en esta lógica del trabajo gerencial. Y es necesario hacer una diferenciación en cuanto a las capacidades organizacionales:

1. Capacidades atribuibles a los objetos que utilizamos para hacer el trabajo (tanto tangibles como intangibles). Los objetos tienen una naturaleza: son creados por seres humanos para cumplir una serie de funciones, y, por tanto, es ese ser humano quien los manipula a su antojo para lograr lo que quiere. Por eso es posible hablar de innovación técnica, es decir, usar los objetos en funciones para las que inicialmente no estaban hechos e incluso crear nuevos objetos a partir de la experiencia que se tiene con los anteriores. Las capacidades de los objetos permiten que las empresas se inventen nuevos usos de los productos actuales, nuevos productos con usos similares, nuevos productos con usos distintos, etcétera.
2. Capacidades atribuibles a los sujetos. Dada la naturaleza humana (impredecible, compleja, dinámica), las capacidades son incommensurables y poderosas. Encuentro personas en todos los lugares del mundo que hacen cosas impensables, trascendiendo lo imaginado y logrando niveles de crecimiento y desarrollo superiores. La inteligencia humana se expresa de muchas maneras, en muchos momentos, con muchos matices, y esa, precisamente, es la materia prima esencial que una empresa tiene para su competitividad. Preguntémonos cuántas empresas y cuántos empresarios aprovechan al máximo el enorme potencial de sus empleados. El mundo de las competencias laborales debe romper el esquema tradicional de que se pueden reducir a habilidades, actitudes y conocimiento de las personas para entender que solo se logra ser competente cuando la persona se convierte en un maestro de su contexto. Y eso, en la práctica cotidiana, significa crear culturas (hábitos individuales y costumbres sociales) que favorezcan el desarrollo del potencial de cada una de las personas que trabajan en la organización.

LAS RELACIONES son el tercer elemento de esta propuesta. Para abordar esta dimensión es necesario diferenciar dos tipos de relaciones:

1. La relación que se construye entre un SUJETO y los OBJETOS que utiliza, que denominaremos INTERACCIÓN. La característica fundamental de esta relación es el VALOR DE USO que tenga el objeto para la persona, es decir, que para la persona será útil tener la interacción en la medida en que el objeto le sirva para lo que lo necesita. Este proceso se puede estandarizar, controlar y predecir, por eso es susceptible de ser normalizado técnicamente (mediante la aplicación de las normas ISO por ejemplo).

2. La relación que se construye entre un SUJETO y otro SUJETO la llamaremos INTERRELACIÓN. La naturaleza de este proceso es muy diferente al de la interacción dadas las características de impredecibilidad y complejidad que ya hemos señalado anteriormente cuando hablamos de las capacidades de los sujetos. Las interrelaciones suceden en distintos planos siempre integrados: el cuerpo, la mente, la emoción y el lenguaje. Por eso decimos que una persona nos gusta o no nos gusta sin ni siquiera haber cruzado palabra con ella, validando una vez más que esas lecturas que hacemos del otro siempre las generamos desde lo que nosotros tenemos dentro: nuestras creencias, nuestros apegos y nuestros propios miedos.

Entonces el concepto de gerencia y la acción de dirigir tienen un cambio de significado profundo cuando se le concibe desde la relación dinámica de las dimensiones de los propósitos, las capacidades y las relaciones. Podríamos sintetizarlas en las siguientes preguntas:

- a. ¿Quién soy? / ¿Quiénes somos?
- b. ¿Qué hago? / ¿Qué hacemos?
- c. ¿Para qué lo hago? / ¿Para qué lo hacemos?
- d. ¿A dónde quiero llegar? / ¿A dónde queremos llegar?
- e. ¿Cuáles son los objetos (tangibles e intangibles) que necesito? / ¿Cuáles son los objetos (tangibles e intangibles) que necesitamos?
- f. ¿Cuáles son las competencias que requiero en este contexto? / ¿Cuáles son las competencias que requerimos en este contexto?
- g. ¿Cuáles son las interacciones que me generan valor? / ¿Cuáles son las competencias que nos generan valor?
- h. ¿Cuáles son las interrelaciones que construyo positivamente? / ¿Cuáles son las interrelaciones que construimos positivamente?

Insisto en este texto en formular las preguntas tanto en primera persona del singular como en primera persona del plural para hacer evidente la coincidencia de las mismas y el impacto que tienen tanto en el proyecto organizacional como en el individual. Cuando las respuestas están alineadas podemos hablar de esfuerzos coincidentes y aparece el compromiso de unos y otros. De otra forma, tendremos que incrementar el esfuerzo para tratar de coincidir, con su consecuente dispersión y sufrimiento que no siempre conduce a hacer de nuestras empresas los lugares propicios para el desarrollo individual y colectivo. He aquí uno de los retos mas interesantes para quienes dirigen el trabajo de nuestras organizaciones.

Jesús Muñoz Cifuentes: Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos, y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es autor de libros sobre Administración, Gestión Humana y Liderazgo, ponencias en congresos y artículos en revistas especializadas. Ha ocupado cargos de alta dirección en organizaciones privadas de Colombia y ha sido asesor y consultor internacional en los temas de transformación organizacional, gestión y liderazgo estratégico, y gestión humana (BANCO MUNDIAL, AID, PNUD, entre otras). Actualmente es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.