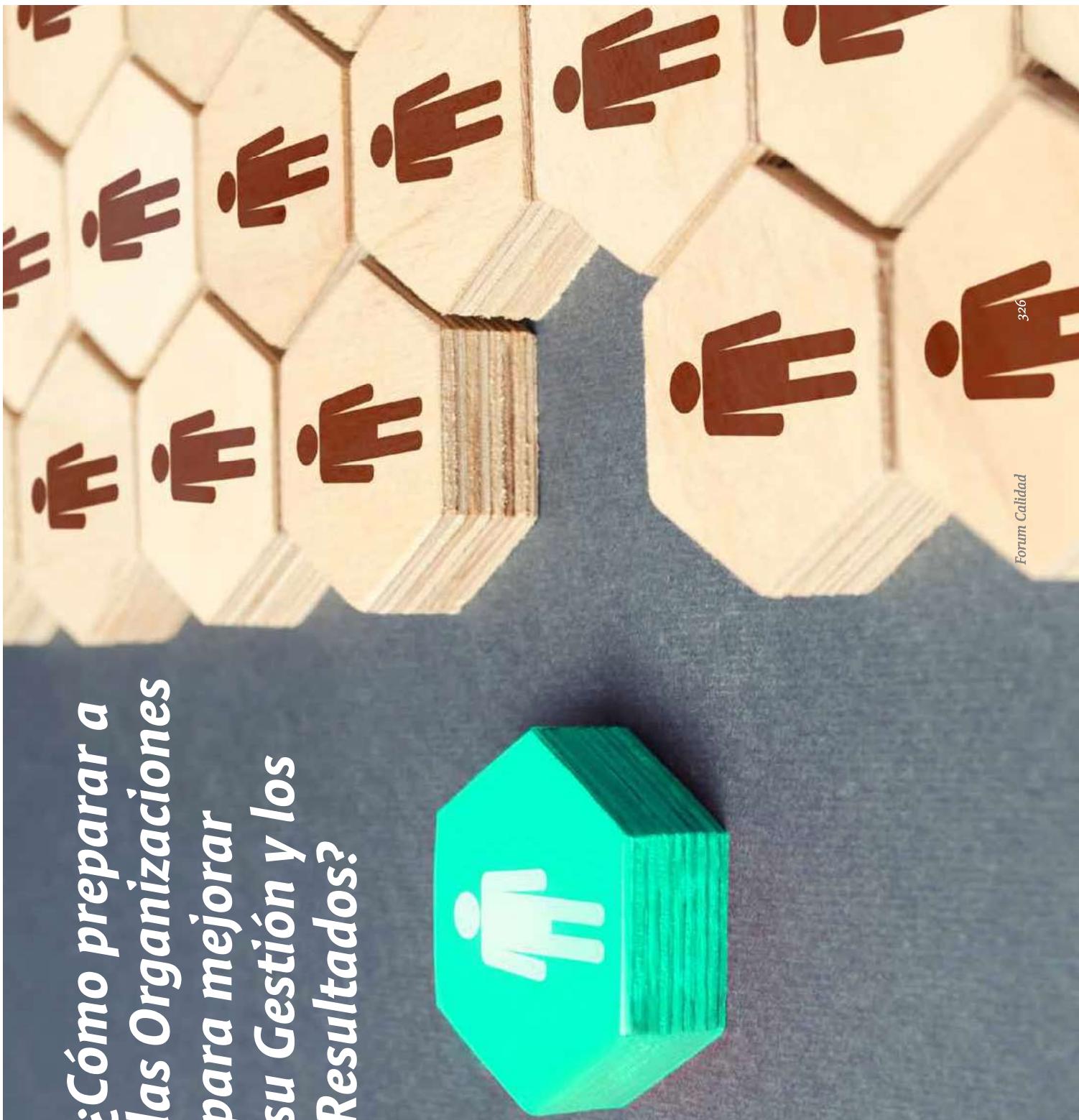




JUAN TORRUBIANO

Socio Director de
Torrubiano & Asociados

¿Cómo preparar a las Organizaciones para mejorar su Gestión y los Resultados?



Organización y Calidad son dos palabras que me llevan a pensar en las responsabilidades de la Dirección. Son palabras que deben estar presentes para construir una nueva eficiencia en la gestión.

¿Pero cómo se interpretan hoy y cuánto han cambiado en los últimos años?

Una de las prioridades actuales de la gestión es saber cómo supervisar y generar bienestar en la Organización, ya que es uno de los apoyos fundamentales para conseguir eficacia. Pero entendiendo que es un elemento fundamental, sin embargo, las Organizaciones de hoy tienen extendida una crisis en su gestión, una dificultad más agorada en las personas que tienen la responsabilidad de la supervisión como son los cargos directivos, y que normalmente se acentúa en los "mandos intermedios". Las Organizaciones que manifiestan esta crisis presentan grandes diferencias de enfoque entre CEO y equipo Directivo o entre ellos y sus mandos intermedios. El enfoque de gestión en estas organizaciones no se ha actualizado, considerando los grandes cambios en estos últimos años como industria conectada, globalización, innovación, teletrabajo, digitalización, ...

De hecho, los patrones de manejo de la conducta "heredados" de comportamientos tradicionales para manejar la escucha, la coordinación, la dirección de la función, el liderazgo, las relaciones y la comunicación, la negociación, la toma de decisiones, el apoyo de la motivación, a menudo muestran su debilidad y fracasan en la aplicación.

Los enfoques tradicionales para el ejercicio de la función directiva ya no son tan eficaces en el tratamiento de la complejidad y la gestión del cambio que requieren hoy las organizaciones.

De ahí la necesidad de desarrollar una nueva forma de gestión, sobre las condiciones actuales de incertidumbre que viven las organizaciones. Se requieren modelos de gestión que permitan rápidas adaptaciones a la realidad, cada vez más cambiante, para actuar con eficacia en la búsqueda de resultados.

Hoy en día el reto competitivo en las empresas está en todas partes, donde cuestiones como la seguridad, la facilidad en el trabajo, y la creación de entornos autogestionados, en ocasiones quedan desatendidos.

Un nuevo enfoque de liderazgo

En un escenario en el que la principal prioridad de la organización es hacer una gestión orientada a resultados y un desarrollo de las personas y los procesos, de acuerdo con la misión y el negocio, es fundamental el papel que desempeña el liderazgo.

De hecho, el liderazgo se convierte en el elemento que mejor refleja las necesidades de la organización y se traduce en:

- Interpretar la flexibilidad en los procesos hacia una adecuada toma de decisiones para su control y mejora.
- Movilizar las energías y los comportamientos organizativos para que puedan adaptarse y cambiar las cadenas de generación de valor.
- Supervisar la promoción y desarrollo de los talentos y habilidades de las personas.

En las Organizaciones con una estructura organizativa más débil, el liderazgo asume un rol fundamental, para influir y dar seguimiento en el despliegue de los objetivos a través de la participación de todas las personas de la organización.

Para crear organizaciones avanzadas, hay que trabajar en 6 diferentes ámbitos:

1. Desarrollar unos valores básicos y una visión clara y compartida si queremos incorporar la excelencia en nuestro trabajo.
2. Desarrollar la orientación al cliente, tanto interno como externo. Esto debemos concretarlo en identificar los mecanismos para asegurar su satisfacción.
3. Fomentar la implicación de las personas. Para desarrollar este ámbito puede llegar a ser necesario cambiar las funciones y responsabilidades que hoy están se están asumiendo por algunas personas sin adecuarla a la nueva necesidad organizativa.
4. Dotar de capacidades a las personas para solucionar los problemas. Si cada vez hay más exigencia, también cada vez tiene que haber más capacidad de respuesta.
5. Proporcionar el mejor liderazgo.
6. Apoyar la gestión, a través de una definición clara de los procesos implicados y de las nuevas funciones y responsabilidades de las personas. Por lo tanto, para desarrollar a la Organización, los nuevos pilares organizativos y de liderazgo se fundamentan en:
 1. Dar la dirección clara de los retos y tareas.
 2. Proporcionar información instantánea y precisa sobre lo que está ocurriendo, lo que ayuda a la gente a fortalecer la conciencia de la realidad.
 3. Exigir cuidadoso equilibrio entre retos y habilidades disponibles para los equipos y las personas.
 4. Ayudar a los equipos y las personas para inducir mejoras de forma continua comparando las diferencias entre la realidad y los estándares fijados.



Las dificultades en la gestión

El entorno nos trae la siguiente realidad: imposibilidad de predecir el futuro por la rapidez de la innovación, inestabilidad en los valores de las personas, diversificación en el perfil de los clientes, alta importancia en la cualificación de los empleados por la mayor complejidad de los puestos de trabajo, un ritmo de progreso continuo, un perfil de los directivos donde hay mayor dependencia con respecto al personal, lo que nos lleva a nuevos tipos de liderazgo, y por último, sistemas de gestión orientados a procesos y resultados.

En este entorno, la organización requiere de una palanca para el desarrollo de habilidades de orientación y tutear hacia las personas, principalmente en la gestión directa, pero también de una forma más generalizada, superando las estructuras jerárquicas afectando a la manera en la que se ha diseñado la organización.

Por lo tanto, profundizar y desarrollar las capacidades de la organización en ámbitos de gestión, significa dotarla de un valioso recurso para apoyar el desarrollo de conductas efectivas en las situaciones de incertidumbre.

La gestión que acompaña la incertidumbre se desarrolla con conductas inusuales, que deben tratar de tranquilizar las formas de comportamiento o de las personas que no están seguras ante lo inesperado: gestión que patrulla y protege al sujeto al creer en la posibilidad de actuar de una manera sin precedentes en la mejora de los procesos y de las actividades.

La gestión en la incertidumbre tiene por objeto ampliar el ámbito de la seguridad de las personas, con nuevas formas de expresarse y de actuar en la organización, facilitando la generación de las relaciones, la comunicación y los métodos de intervención.

Con el fin de desarrollar hoy en día la mejor gestión en las organizaciones, haciendo las más competitivas, hay que reformular (o reformular) los valores básicos, la orientación al cliente de cada persona y de la organización, la mejora de las capacidades y el ejercicio del liderazgo necesario para avanzar.

Es necesario entender la calidad desde la óptica de la eficacia de cada proceso, gestionando mejor cada uno de ellos para mejorar la satisfacción de los clientes y reduciendo al mismo tiempo el despilfarro

Organización y calidad

Preparar a las Organizaciones para la excelencia hace que el tradicional concepto de calidad haya evolucionado más allá del aseguramiento.

Si queremos prosperar en el entorno empresarial actual, cada uno de los componentes de las organizaciones tiene que prepararse a generar nuevas capacidades para dar respuesta a los cambios. La autogestión pone el destino de las personas en sus propias manos y en la medida que desarrollemos más responsabilidad también aportará más a la empresa y a la sociedad.

Es necesario entender la calidad desde la óptica de la eficacia de cada proceso, gestionando mejor cada uno de ellos para mejorar la satisfacción de los clientes y reduciendo al mismo tiempo el despilfarro.

Podemos caer en la tentación de perder la perspectiva de cómo recibimos productos y servicios de calidad cuando actuamos como clientes y también cómo lo hacemos cuando actuamos en calidad de proveedores. Identificar las relaciones cliente proveedor que también existen en nuestras organizaciones es crítico. Todas las personas de la organización necesitan satisfacer a sus clientes para que el sistema funcione.

Como las personas que constituyeron las organizaciones deben ser consideradas clientes desde el punto de vista de la Dirección, una organización orientada al cliente también debe estar orientada hacia las personas.

Trabajar en una empresa donde hay una clara orientación a la "calidad" significa desarrollar un sentimiento de propiedad en cada una de las unidades de la empresa (procesos y objetivos comunes) y en todos los niveles para que la mejora continua se pueda desarrollar en el sentido más amplio de la palabra, eliminando todas las barreras que dificultan la comunicación y donde todas las personas exploran todas sus posibilidades.

En las empresas excelentes, la mejora y la estandarización son elementos fundamentales para la mejora continua. En empresas avanzadas, los estándares con elaborados y mejorados continuamente por los trabajadores. Esto implica otorgar una responsabilidad mucho mayor a los trabajadores a la hora de aportar talento para el desarrollo de los estándares y para la enseñanza de estos a los demás.

Hoy en día hablar de calidad sin duda debe referido a describir problemas, respaldar las actividades de solución de problemas, implantar las soluciones y poner en práctica la estandarización.

Para que los empleados se sientan motivados para poner de relieve los problemas y para generar la mejora continua, es importante cambiar profundamente la mentalidad de todo el equipo de Dirección.

Desde la Alta Dirección a los Supervisores o jefes de equipo, la actitud hacia los problemas debe estar dirigida a buscar las causas y no a los culpables.

Cuando de hecho, la identificación de las causas se ha centrado en los problemas que no se resuelven y se repiten a menudo, la gente tiende a dedicar mucha energía para mostrar u ocultar los problemas y responsabilidades, no para resolverlos.

La búsqueda de las causas implica utilizar un método cuyo objetivo es analizar los procesos y buscar la fuente de los problemas.

Muchas organizaciones ahora introducen el enfoque aportado por la metodología "Lean", sabiendo que tiene alto potencial para mejorar la competitividad antes mencionada.

Lo que se llama "Lean Manufacturing", excelencia operacional... se basa en tres principios fundamentales:

- Orientación al cliente.

- Cadenas de valor eficientes.

- Desarrollo de las personas.

Y un motor la mejora continua como una actividad fundamental.

La aplicación de este sistema de gestión puede dar grandes resultados y refuerza sustancialmente la posición competitiva de cualquier organización. Para que esto suceda, sin embargo, es muy importante no confundir la aplicación de las herramientas individuales con la introducción de un nuevo sistema de gestión de la empresa. Es precisamente esto último lo que puede marcar la gran diferencia.

La cultura organizativa de una empresa y su conductor están estrechamente vinculados, en el sentido de que los líderes crean y desarrollan la cultura de la empresa y son los únicos que la pueden cambiar. Para cambiar cualquier elemento de la cultura, los líderes deben estar dispuestos a renegar de ciertos aspectos de la organización, un proceso que puede ser doloroso para muchos. El papel de los directivos es fundamental para el éxito de la Calidad.

Debemos proteger el bienestar de las personas

Una de las condiciones que en la era actual se ha convertido en inevitable, tiene que ver con vivir en un entorno de contradicciones. Esto significa que para alcanzar sus objetivos hay que tratar simultáneamente con los diferentes niveles, o con cualquier conducta, aunque parezcan incompatibles entre sí.

Por lo tanto, la contradicción es, por ejemplo, el deseo de aumentar la calidad y el volumen y reducir los costos; o que el deseo de prestar atención a la gente y tener que cambiar constantemente la organización; o, una vez más, estar atentos al valor aportado en los procesos frente a la necesidad de controlar de una manera extrema los recursos disponibles.

En tal contexto ¿qué significa hoy gestionar el "bienestar" de las personas?

Se trata de una nueva responsabilidad directiva en muchos casos a la espera de ser descubierta, pero al mismo tiempo indispensable.

En efecto, existe una clara relación entre las propias condiciones de bienestar que poseen las personas y la calidad-excelencia de la organización. Sólo las personas que saben cómo vivir bien en un entorno cambiante, rico en contradicciones, pueden expresar todo su potencial.

Para poder realizar cambios en los modelos (en personas o en organizaciones), primero debemos procesar la información para cambiar la mentalidad, las actitudes, el comportamiento y los hábitos. Acerquarnos a modelos autogestionados facilita encontrar las mejores alternativas para la mejor gestión de las organizaciones e, incluso dar la mejor respuesta a acontecimientos imprevistos.

Implantar la excelencia en la organización implica recoger los fundamentos del ciclo PDCA, experimentando el proceso e interiorizando la capacidad paso a paso.

Uno de los elementos clave para el éxito de la implantación vuelve a ser el papel de liderazgo. De hecho, el éxito de un proyecto depende totalmente del compromiso y el entusiasmo emprendido por el presidente ejecutivo de la compañía.

Cuando iniciamos un proyecto de calidad, estamos siendo testigos de un período de cambio en el que ejercer el tipo de liderazgo es muy especial. En estos momentos el llamado **Líder mágico** juega un papel muy complejo y variado que alcanza desde la posibilidad de articular una visión clara y atractiva, a saber, cómo motivar a sus empleados para que sean capaces de difundir y promover el cambio. Para tener éxito, sin embargo, detrás de un líder mágico debe haber un **Líder decisivo** que tiene la tarea de construir donde la magia líder ha allanado el camino. Él es capaz de dar una estructura para gobernar, para recompensar. Se ocupa de todos los aspectos para garantizar que los mensajes dados se incorporan y consolidan efectivamente en la estructura corporativa y que son recompensados los esfuerzos de aquellos que siguen la nueva filosofía.

Para que se produzca el cambio y para dirigir con eficacia, el líder debe desarrollar ciertas competencias y debe madurar algunas actitudes que son fundamentales para el éxito del "movimiento de la calidad" en la Organización. Hay cuatro atributos que deben formar parte del líder de la calidad:

1. La visión de negocio.
2. Actitud hacia la calidad.
3. La actitud hacia las personas.
4. La percepción de su propio papel.





Nueva eficacia en la gestión

En resumen, el camino de la organización hacia la construcción de una nueva eficacia en la gestión requiere:

- Definir con precisión la gestión de las tareas prioritarias.
- Entender el poder traumizante que esta nueva tarea tiene con respecto a la cultura y las pautas de comportamiento establecidas por las organizaciones. Con demasiada frecuencia evitamos el cambio explícito, y nos quedamos en las zonas de confort.
- Acompañar la gestión consciente, para vencer la resistencia a los efectos del cambio.

En este contexto, el desarrollo de nuevos conocimientos y el aprendizaje de nuevas conductas difícilmente puede ser el resultado de un evento aislado y también tiene que ser capaz de considerarse como un proceso.

Cómo trasladarlo a todos los sectores

En ámbitos de servicios, sanidad, sector público, etc. estos conceptos son igualmente aplicables. Para ello es necesario crear los espacios para la mejora y que esta sea participativa y visible.

Para poder trasladarlo es necesario que:

- Los procesos predominen sobre las funciones, con los adecuados mecanismos de control y mejora.
- Se desarrolle la función de los líderes y tener personas competentes para conseguir la excelencia en la gestión.
- Para tener personas competentes tenemos que dotar de componentes técnicos (conocimiento de los métodos, técnicas y herramientas), componentes de gestión (para resolver problemas) y componentes actitudinales (comportamientos dirigidos a la mejora).

Bibliografía

- Bonilla, V.M. (2014). *Tú, yo y la administración electrónica... no hemos terminado*. Madrid, España.
- Galante, Juan Torribiano. (2014). *Tú y yo y la Administración Electrónica no hemos terminado (1 ed., Vol. Capítulo 2 "Organización y Calidad en entornos de contradicciones. Liderazgo para la protección del bienestar")*. Madrid.