

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



JUAN TORRUBIANO
Socio Director de
Torrubiano & Asociados

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 cuanto 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 agravada 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 manejan 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 adecuarse 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 a las personas para inducir mejoras de forma continua comparando las diferencias entre la realidad y los estándares fijados.

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 despilfarró

La gestión que acompaña la incertidumbre se desarrolla con conductas inusuales, que deben tratar de tranquilizar las formas de comportamiento de las personas que no están seguras ante lo inesperado, gestión que patrocina 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, haciéndolas más competitivas, hay que formular (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.

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 tutoría 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.



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 traumatizante 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 Torrubiano. (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.

ICDQ

- SPAIN

SERVICIOS DE CERTIFICACIÓN
ADAPTADOS A LAS NECESIDADES
ESPECÍFICAS DE CADA ORGANIZACIÓN

WWW.ICDQ.ES

AGILIDAD

COMPETENCIA
TÉCNICA

CONFIANZA

CERTIFICACIÓN · INSPECCIÓN · EVALUACIÓN

