

Ramírez, O. (1993). Marco global de dirección general: de cara al actual modelo de desarrollo colombiano. Contaduría Universidad de Antioquia, 23, 57-63.

Marco global de dirección general: de cara al actual modelo de desarrollo colombiano

Octavio Ramírez Rojas

Administrador de negocios, magíster en Finanzas y Economía,
vicepresidente de Cabarría y Cía S.A.

RESUMEN

En el análisis de la gestión de dirección general de una organización, de cara al entorno en el cual se desempeña y, en especial, en nuestro medio frente a las condiciones del modelo actual de desarrollo socioeconómico, en el cual hemos venido operando en la presente década, se requiere de una gestión basada en la gente. En la observación del desenvolvimiento de las grandes organizaciones en la última década se infieren nueve importantes debilidades, frente a las cuales se proponen unas acciones estratégicas. La propuesta teórica presentada puede contar, en su implementación práctica, con una serie de elementos básicos, los cuales deben servir de guía diagnóstica y de seguimiento a la ejecución del programa.

En el análisis de la gestión de dirección general de una organización, de cara al entorno en el cual se desempeña; entorno entendido como el agregado de participantes, colaboradores, gobierno, competencia, etc., planteábamos en estudio anterior el alcance de la calidad humana de dicha gestión como elemento decisivo en la determinación del valor económico y la visión estratégica de una entidad en cualquier momento dado del tiempo.*

Esa condición que consideramos es inmanente al desarrollo normal de cualquier sociedad, revalida su vigencia en las condiciones actuales de globalización en el manejo de las organizaciones de negocios y, en especial, en nuestro medio de cara a las condiciones del modelo actual de desarrollo socioeconómico en el cual hemos venido operando en la presente década.

En efecto, se requiere de una gestión basada en la gente, con una disponibilidad y transparencia en el manejo de la información que permita la mayor eficiencia en su circulación, con utilización adecuada de herramientas de trabajo en grupo y, fundamentalmente, con el compartir de la visión global y de los objetivos de la organización en términos estratégicos.

DATOS

En la observación del desenvolvimiento en la última década de grandes organizaciones, tanto internacionales como nacionales, se infieren las que podrían llamarse las nueve grandes debilidades que atentan contra el objetivo de optimizar el valor económico de la organización, desde el ángulo de la gestión que la dirección ejerce sobre ellas, las cuales pueden resumirse así:

1. Alejamiento o distanciamiento de los puntos o centros donde se gestan los resultados.
2. Inconsistencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
3. Burocratización indeseable de los procesos administrativos y de gestión.
4. Respuestas lentas a los requerimientos del mercado.
5. Deficiente asignación de recursos, tanto humanos como técnicos.
6. Alejamiento de la aplicación tecnológica y de la inversión por diversas razones.

* En efecto, el valor económico de una organización se plantea como una función multivariable de la forma:
 $VE_t = F(P_t, C_t, R_t, G_t, H_t)$
donde P_t es la estructura de precios en t ; C_t , estructura de costos en t ; R_t , niveles de rentabilidad en t ; G_t son los niveles de riesgo en t ; y H_t , la calidad humana de la gestión y/o la propiedad.
Para elaboración adicional véase referencia bibliográfica 3.

7. Estructuras de costos desventajosas.
8. Limitada innovación en la generación de productos y servicios competitivos.
9. Deficiente servicio al cliente, tanto interno como externo.

Los anteriores factores son consecuencia de los intereses y comprensiones que dirigen la gestión de una organización. En las condiciones actuales del modelo de desarrollo colombiano, se requiere de disponibilidad y capacidad conceptual para asimilar el proceso de cambio, de manera que permita atacar de raíz las bases que generan las acciones limitantes al logro de los objetivos y a la complementación de la visión organizacional.

¿QUÉ HACER ENTONCES?

Teniendo como premisa el hecho de que la dirección general espera crear unas condiciones positivas de trabajo y compartir su visión global de la organización, entre otros muchos elementos, para atacar los efectos de las circunstancias citadas anteriormente, se propone a continuación un conjunto de acciones estratégicas que, involucrándolas en términos culturales al comportamiento de la organización bajo esquemas de desarrollo proactivo, permitirán generar condiciones que propendan por la mejora en los resultados de largo plazo de la organización.

Las variaciones que alrededor de estas acciones cada organización pueda elaborar permitirán adaptarlas en la forma más adecuada a sus condiciones específicas, sin pretender convertirlas en recetas deterministas.

Dichas acciones estratégicas son:^{*}

1. La dirección general debe compartir y transmitir el porqué de la compañía y qué es lo especial y competitivamente importante en su desarrollo. Esto permitirá que los miembros de la organización conozcan el real alcance de la misión de su organización y por tanto se identifiquen o adhieran proactivamente a la misma.

2. La dirección debe compartir y fijar altos estándares de resultado, los cuales, con el proceso de aprendizaje implicado, deberán ser reforzados y elevados positiva y periódicamente.

3. La dirección general debe generar conceptualizaciones organizacionales que estimulen la innovación constante, no simplemente procesos de corto plazo

* Para elaboración complementaria del tema véase referencia bibliográfica 2.

de generación de ideas parciales de acuerdo con las condiciones que se estén dando, evitando así el actuar reactivamente en este sentido.

4. La dirección de la organización debe buscar que toda la línea de altos ejecutivos y gerentes se envuelva con la esencia de los negocios que se manejan, no solamente con el proceso administrativo, ya que el alejamiento conceptual de lo que es la esencia de las actividades propias de la organización se convierte en una barrera de entrada importante para el desarrollo de la misma.

5. La dirección debe propender por que los procesos de reclutamiento y entrenamiento apunten a los más altos talentos y con las mayores especificaciones, tanto profesionales como académicas y personales.

6. La dirección de la organización debe crear sistemas de recompensa que enfatizen en los resultados generales y ligen los otros elementos de la gestión al alcance de las metas propuestas.

7. En resumen, la dirección general tiene que abrir su mente al cambio global, a que la curva de aprendizaje mantenga una pendiente positiva en función del tiempo, del grado de cambio y de la calidad humana de los participantes en la organización, y a que la adecuada asignación de los recursos, generalmente escasos, debe ser una constante en el devenir de su actuación gerencial.

PREPARANDO Y ACTUANDO EN CONDICIONES DE CAMBIO

La propuesta teórica presentada en la parte anterior, puede contar en su proceso de implementación práctica con una serie de elementos básicos que sustenten esta etapa de transición gerencial hacia el cambio con mejoramiento continuo, los cuales deben servir de guía diagnóstica y de seguimiento a la ejecución del programa, así:

1. Se debe efectuar una descripción, en los términos más detallados posibles, de las implicaciones y el alcance del cambio que va a afectar a cada unidad de la organización y de los cambios resultantes que muy probablemente ocurran dentro de cada unidad como resultado de las acciones implicadas.

2. Hay que identificar aquellas personas y grupos que van a ser afectados por la transición y los cambios.

3. Se debe precisar el alcance de la disposición que tenga la organización para la transición, midiendo ésta por los sistemas de entrenamiento y comunicación, la flexibilidad estructural, el dinamismo y la moral de su personal.

A efectos de evaluar esta disponibilidad conviene tener presentes estos elementos:

— ¿Hay algún objetivo específico que esté impulsando este cambio en paralelo con el implicado por el nuevo modelo de desarrollo económico del país?

— ¿Qué tan seria es la inminencia del cambio en las condiciones de la organización?

— ¿Hay alguna tradición fuerte dentro de la organización en los programas y campos de entrenamiento profesional y técnico?

— ¿Cree la dirección de la organización en su gente?

4. Se deben evaluar las implicaciones de política que genere el cambio que se propone efectuar.

5. Se debe conformar un grupo de empleados representativos para servir como equipo monitor de la organización, el cual se encargará de monitorear lo relacionado con lo que está pasando en el trabajo y lo que le pasa a la gente durante el periodo de transición.

6. Hay que identificar las nuevas habilidades y conocimientos que se requerirán para el nuevo comienzo y desarrollar programas de entrenamiento y educación que los soporten adecuadamente.

7. Se requiere revisar los recursos de comunicación dentro de cada unidad y entre ellas mismas y el resto de la organización y hacer cambios en los canales de comunicación tantos como sean necesarios para mantener la gente informada y atenta.

8. Es importante desarrollar un programa de incentivos, tanto de largo como de corto y mediano plazo, para recompensar las personas por lo que hacen y por lo que representan alrededor de los requerimientos de la nueva situación.

9. Es necesario hacer un plan desde el mismo comienzo para reconocer y celebrar las diferentes fases de la transición que se van alcanzando y superando.

Como temas de reflexión administrativa, sólo resta su aproximación práctica a las condiciones de nuestro interés.

¿En cuál de estos estadios estará la dirección de la organización a la cual nosotros pertenecemos?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peters, Tom. *Thriving on chaos*. Perennial Library. First edition. Chapter IV. 1987.

2. Pearson, Andrall E. Corporate redemption and the seven deadly sins. *The Harvard Business Review*, may-june, 1992.
3. Ramírez Rojas, Octavio. *Lecturas de finanzas*. 2ª edición. Capítulo 14. Editorial Eafit, 1991.