

Gerenciar: responsabilidad y práctica siglo XXI

PERSPECTIVAS EN NUTRICIÓN HUMANA
ISSN 0124-4108 Separata. Noviembre de 2005
Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia págs. 97-116

Margarita María Gómez B. ND UdeA, Magister en Salud Pública UNAL, Bogotá

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la presión sobre todos los profesionales que asumen responsabilidades directivas es muy alta, la razón de esto es que las organizaciones grandes y pequeñas de Colombia, deben ponerse al día con las tareas atrasadas de los últimos 25 años del siglo XX: *la calidad, la productividad, la competitividad* e iniciar el cumplimiento de las tareas posmodernas: **pensamiento complejo, innovación, gestión del conocimiento e hipercompetencia**, sin olvidar que estas tareas se realizan en el contexto de las responsabilidades gerenciales: **permanencia, creci-**

miento, desarrollo y responsabilidad social.

La presión se aumenta al llegar al contexto del trabajo donde los profesionales se enfrentan a las responsabilidades y prácticas gerenciales; pasando de la presión a la tensión y de esta a la frustración cuando en el día a día no se haya el camino para alcanzar los resultados esperados y las largas horas de trabajo solo dejan el amargo sabor de la frustración, el fracaso y el cansancio.

Para salir de esta situación limitante todos estamos en búsqueda de una alternativa o de una luz para guiar el camino, tenemos la esperanza de

ser capaces de empezar a ganar batallas, de no dejarnos sacar del mercado laboral, en este proceso encontré un buen consejo del fallecido presidente de los estados unidos Abraham Lincoln, "Para decidir sobre los asuntos esenciales, se deben utilizar el lenguaje, la lógica, el simple sentido común y establecer un plan de acción concreto".

Siguiendo el consejo del fallecido y brillante gerente nato presidente Abraham Lincoln, se ordenó la temática, de la siguiente manera: lenguaje de la gerencia; la lógica del desempeño del gerente; aplicar el sentido común, es decir realizar las tareas que le corresponden al gerente; elaborar el plan de acción; actuar; medir; analizar y mejorar:

LENGUAJE GERENCIAL:

Organización: sistema social que hace productivo el conocimiento.

- **Gerencia:** La estructura humana que genera desarrollo, suministra información para encontrar como el conocimiento genera resultados.
- **Gerenciar:** La aplicación y resultados del conocimiento.
- **Gerente:** Responsable por la aplicación y resultados del conocimiento.
- **Responsable:** (del latín *responsum*); obligado a responder por alguien o por algo, persona que tiene a su cargo la dirección y control del trabajo.

- **Práctica:** (Del latín *practicus*) se dice de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo/ /experimentado, versado y diestro en hacer algo.
- **Práctica gerencial:** conocimientos que enseñan el modo de hacer algo pensando y actuando ajustado a la realidad organizacional en un contexto local e internacional para lograr objetivos y metas como fin útil.
- **Tareas:** (del árabe *tariha*) obra o trabajo//trabajo que debe hacerse en tiempo limitado//.

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE:

- **Permanencia organizacional:** La empresa o el área abierta y funcionando en su mercado y manteniendo los empleos que ya tiene constituidos. Se logra al cumplir las responsabilidades con la calidad y la productividad.
- **Crecimiento organizacional:** la empresa entrando en nuevos mercados y ofreciendo nuevos productos/servicios, para generar aumento de la demanda, de la producción generando empleos que le permitan retribuir de esta manera a la sociedad en la que se encuentra inmersa. Se logra al cumplir las responsabilidades de competitividad, el pensamiento complejo y la hipercompetencia.
- **Desarrollo organizacional:** investigación e innovación en la aplicación del conocimiento en la organización en productos,

servicios y formas de hacer el negocio. Se logra al cumplir las responsabilidades frente a la gestión del conocimiento y creatividad.

- **Responsabilidad social:** "no es un derecho ni tampoco una forma de filantropía, es la asunción voluntaria de las representaciones que la empresa tiene de su entorno, en el medio social donde esta inmersa y es en consecuencia un aporte permanente al desarrollo sostenible, al bienestar de la sociedad y a todos cuantos giran alrededor de su actividad."¹

PRÁCTICAS GERENCIALES:

- **Calidad:** Condición estacionaria de los procesos que permite ofrecer a cada cliente el producto que satisface sus necesidades y se ajusta a la promesa de servicio.²
- **Productividad:** Realizar los procesos en ciclo completo hasta generar el producto definido por grupo de trabajo; relación entre lo producido y los medios empleados; resultados positivos en la cadena de valor agregado y realizar el trabajo de la manera definida por consenso (están-

dar), uso adecuado de los recursos asignados, en los tiempos y horas esperadas de manera que se genere un producto que cumple en forma permanente las características estándar aprobadas.³

- **Competitividad:** capacidad de la organización de posicionar y vender en el corto, mediano y largo plazo, sus productos en su segmento de mercado.⁴
- **Pensamiento complejo⁵:** Ejercer las responsabilidades gerenciales con capacidad de entender las dimensiones del sistema organizacional siglo XXI⁶:

- *La dimensión micro:* organizaciones que hacen parte del sector económico al que pertenece la empresa, y que son los competidores, posibles sustitutos, proveedores y posibles aliados para la conformación de holding, clusters, cadenas productivas y redes empresariales.

- *La dimensión meso:* infraestructura y base terciaria (servicios de agua potable, energía, telefonía, gas, carreteras, vías urbanas, banda an-

1 PERDIGUERO G. Tomás; GARCÍA R. Andrés. La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial. Editora Universidad de Valencia. 2005: 275 pág.

2 ICONTEC: SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAÑIDAD. REQUISITOS NTC-ISO 9001:2000.

3 THURMAN J.E.; LOUZINE A.E., KOGI. MAYOR PRODUCTIVIDAD Y UN MEJOR LUGAR DE TRABAJO. Editorial Alfaomega. 2000: 115 pág.

4 PORTER E. Michael. SER COMPETITIVO. EDICIONES DEUSTO. 2000: 475 pág.

5 GONZÁLEZ M, Sergio. PENSAMIENTO COMPLEJO. Editora Mesa Redonda MAGISTERIO. 1997:102 pág.

6 *Idem.*

cha) de una región o país, que permite la conformación de las redes sociales de una región (red social = sector público + sector privado + sector social = unidos alrededor de la cadena productiva; que permite competitividad global desde lo local e insertarse con otras regiones del país.

- *La dimensión macro*: contexto político y marco de acción legal, normativo y tributario del país origen de la organización.
- Y finalmente, *la dimensión meta*: contexto y características del tejido social del país en el cual opera la organización: nivel de vida, calidad de vida, condiciones de vida, estilo de vida.

En la dimensión micro: se debe lograr la eficiencia, la innovación y la competitividad de las empresas que hacen parte de un sector.

En la dimensión meso: se debe establecer la calidad de la infraestructura, el manejo de importaciones y exportaciones, la base terciaria de servicios de mercadeo, bancarios, transporte; las políticas sectoriales, la educación, el nivel de tecnología, el manejo del medio ambiente y la calidad de la mano de obra.

En la dimensión macro: las políticas monetarias, cambiarias y la competitividad nacional, los con-

textos jurídico y político desde lo fiscal, las políticas comerciales, el presupuesto y la deuda externa e interna.

En la dimensión meta: el modelo de desarrollo social, la cohesión social, la memoria colectiva, la formulación de estrategias, los valores y actitudes, la organización económica y los aprendizajes nacionales.

- **Innovación**: Entender que se debe "ir más allá del cambio o invención de productos y servicios, para pensar en conceptos del negocio totalmente nuevos que satisfagan las necesidades del cliente en forma no convencional" Gary Hamel⁷. Las nuevas formas de estructurar la organización, las nuevas concepciones de organización (los revolucionarios de cabello cano), y las nuevas organizaciones.⁸
- **Gestión del conocimiento**: "Basar el desarrollo de la organización en la capacidad para generar continuamente valor agregado para el cliente por medio del conocimiento. Toda la inteligencia adicionada al producto o servicio que puede ser traducida en distintas formas

7 HAMEL, Gary: LIDERANDO LA REVOLUCIÓN. Grupo Editorial Norma.

8 PETERS Tom. El CÍRCULO de la INNOVACIÓN. Colección Revista NEGOCIOS. 1998: 542 pág.

Y KIERNAN Matthew J. LOS ONCE MANDAMIENTOS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1996: 256 pág.

como aumento de la funcionalidad, confiabilidad, grado de información, oportunidad y diferenciación de la competencia.”⁹

- **Hipercompetencia:** realizar en forma simultánea la cooperación con otras organizaciones en el ámbito local, nacional o internacional por intermedio de diseñar operaciones conjuntas o por alianzas entre empresas de un sector o sectores y una vez realizada la alianza competir para demostrar que se es el mejor, el primero, el par mejorado.¹⁰

Para lograr que cada una de las prácticas gerenciales sean llevadas a cabo, el **Gerente**, debe realizar una serie de tareas de imprescindible cumplimiento.

Con el ánimo de facilitar ubicar las tareas de cada práctica, a continuación a modo de matriz se encuentran en la primera columna las prácticas, en la segunda columna se encuentran las tareas y en la tercera y última las acciones sugeridas.

Matriz N° 1: Tareas gerenciales siglos XX y XXI

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
CALIDAD	Establecer el sistema de garantía de calidad integral	<p>La calidad integral, implica calidad del producto (BPM), calidad de los procesos la gestión (ISO 9000:2000), calidad en el manejo del ambiente (ISO 14000), calidad higiénica sanitaria (HACCP). Para implementar el sistema se debe definir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos de la implementación del sistema de calidad 2. Referencia normativa de calidad a utilizar en el sistema 3. Definición de términos 4. Sistema de gestión de la calidad: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Requisitos generales: identificar procesos, secuencia, criterios y métodos para operación y control, asignar recursos, seguimiento, implementar correcciones y mejoras. 4.2 Requisitos de la documentación: generalidades, manuales, control de documentos.

→

9 VALDÉS, Luigi. La revolución empresarial del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. 2003: 314-315 págs.

10 PORTER Michael. SER COMPETITIVO Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial DEUSTO. 2003: 478 pág.

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
		<ul style="list-style-type: none"> 5. Responsabilidad de la Dirección <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Compromiso de la dirección 5.2 Políticas y objetivos de la calidad 5.3 Planificación 5.4 Responsabilidad 5.5 Autoridad y comunicación 5.6 Revisión por la Dirección. 6. Gestión de los Recursos <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Previsión de los recursos 6.2 Previsión de los recursos humanos 6.3 Infraestructura 6.4 Ambiente de trabajo 7. Realización del proceso: <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Planificación de la realización del producto 7.2 Procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo 7.3 Compras, producción y prestación del servicio 7.4 Control de los dispositivos de seguimiento y medición. 8. Medición, análisis y mejora <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Generalidades 8.2 Seguimiento y medición: auditorías internas y externas 8.3 Control del producto no conforme 8.4 Análisis de las mediciones: mejora, corrección, acción.
	La reingeniería de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar la rutina actual de los procesos. • Analizar el valor agregado de cada actividad. • Suprimir las actividades que no agregan valor. • Repensar los procesos. • Implementar el proceso mejorado, cambiado o innovado.
PRODUCTIVIDAD	Establecer el sistema de gestión por procesos ¹¹	<p>Se busca mantener la Previsibilidad, "mantener las operaciones en un estándar aceptable, la vida se vuelve previsible y libre de sorpresas desagradables" J.M. Juran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptuar los procesos como: Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente".

11 MARIÑO N. Hernando: GERENCIA DE PROCESOS. Editora Alafaomega.2001: 146 pág.

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
		<ul style="list-style-type: none"> • Se deben definir el mapa de procesos de la organización • Clasificar y caracterizar los procesos • Estandarización de procesos: recoger en documentos contruidos por consenso, para describir un método, procedimiento, con objetivo de unificar y simplificar de tal manera que, de forma honesta, sea conveniente y lucrativo para las personas involucradas. • Rutina de la estandarización: <ul style="list-style-type: none"> - Levantar el flujo actual de cada uno de los procesos básicos y de apoyo. - Evaluar el valor agregado de cada una de las actividades del proceso. - Definir el nuevo flujo con solo las actividades que agregan valor. - Organizar: quién ejecutará cada actividad, cuándo, dónde, con qué instrumentos y recursos y justificación de la actividad. - Defina las operacionales de cada actividad - Recoja todo el conocimiento en un manual de entrenamiento.
	Diseño operativo para la productividad ¹²	<p>Entender la productividad, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de producción por grupo de trabajo - Relación entre lo producido y los medios empleados - Resultados positivos en la cadena de valor agregado - Realizar el trabajo de la manera adecuada, con un uso adecuado de los recursos asignados, en el tiempo y hora esperada y generando un producto con las características definidas. <p>Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puestos de trabajo: Para que el trabajo sea productivo es importante que el lugar donde cada persona va a trabajar este bien definido, el puesto debe permitir que la persona que las labores rutinarias se hagan rápida, fácilmente y con calidad. También es posible que la persona realice su trabajo en diferen

→

12 THURMAN J.E., LOUZINE A.E. y KOGI K.. MAYOR PRODUCTIVIDAD Y UN MEJOR LUGAR DE TRABAJO. Editorial Alfaomega.2000:215 pág.

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
		<p>tes partes. Cada puesto de trabajo es una combinación de personas + tareas + los recursos asignados por la institución + manuales e instructivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Área física, dotación inmobiliaria, definición del tipo de equipos, utensilios y materiales de trabajo. - Ordenar, clasificar, descartar, limpiar y autocontrol. - Manuales e instructivos - Señalización • Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Perfil para el cargo: conocimientos, habilidades y destrezas • Ubicación: las personas que van a desempeñarse en un cargo, debe ubicarse físicamente y apropiarse de los espacios y familiarizarse con su dotación. • Inducción: conocer la organización a la que se vincula, su filosofía, estructura, productos y servicios y objetivos, políticas y normas. • Educación: estilo de gestión, conceptos, herramientas, conocimientos del proceso o proyecto en el que va a participar • Entrenamiento: manejo de todos los estándares que respaldan los procesos, actividades y tareas en las que participa, desarrollo de habilidades y destrezas. • Parámetros de evaluación: variables que expresadas en forma absoluta o relativa evidencia si el proceso esta siendo eficiente, efectivo y eficaz. • Costos de la no calidad (tiempos muertos en el proceso, problemas sin solucionar adecuadamente, pérdida de material, daño de equipos, productos generados no ajustados a las especificaciones definidas). <p>Planes de Acción de mejoramiento que alcanzan objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento. <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y acciones de mejoramiento. <p>Ubicación: Las personas que van a desempeñarse en un cargo, debe ubicarse físicamente y apropiarse de los espacios y familiarizarse con su dotación.</p>

→

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
	Diseño de la microestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción: conocer la organización a la que se vincula, su filosofía, estructura, productos y servicios y objetivos, políticas y normas. - Educación: estilo de gestión, conceptos, herramientas, conocimientos del proceso o proyecto en el que va a participar. - Entrenamiento: manejo de todos los estándares que respaldan los procesos, actividades y tareas en las que participa, desarrollo de habilidades y destrezas. • Diseño de puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades generales - Amplitud y estrechez: los límites para la toma de decisiones autónomas. - Controles por parte del responsable: los informes de gestión que debe realizar mensualmente. • Potencialización del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> - Funciones específicas - Conocimientos propios del cargo - Habilidades y destrezas del cargo - Momentos de verdad: situaciones de relación interpersonal con clientes internos y externos en todo el ciclo operativo. • Relaciones de supra estructura <ul style="list-style-type: none"> - Autoridad por unidad - Cargos por unidad - Número de cargos por unidad - Grupos de trabajo a los que pertenece - Cargos integradores - Delegación horizontal y vertical
COMPETITIVIDAD	<p>Establecer el sistema de costos ABC¹³</p> <p>Definir las cadenas de valor organizacionales¹⁴.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el costo de cada una de las actividades dentro del mapa de procesos y de acuerdo a la clasificación como proceso misional y de apoyo. <p>La cadena de valor agregado:</p> <p>Proveedor-Fabricante-Distribuidor-Comerciante-Cliente Final</p> <p>Si cada uno de los miembros de la cadena solo realiza los procesos de valor agregado los costos de producción siempre serán menores que el precio que el cliente este dispuesto a pagar por el producto.</p>

→

13 HICKS Douglas T. El sistema de costos basado en las actividades (ABC). Editorial Alfaomega.1998:298 págs.

14 PORTER Michael E. SER COMPETITIVO. DEUSTO2003: 478 págs.

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
	Las estrategias para la competitividad y adecuar la estructura a estas estrategias, implementar los mapas estratégicos. ¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • El mapa estratégico, proporciona de una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, permite establecer el eslabón entre la formulación de la estrategia y la acción; desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del crecimiento y el aprendizaje.
	Definir par mejorado para referenciación competitiva ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones con las empresas líderes, definir las variables a referenciar, compartir información y calificar para establecer las ventajas competitivas reales y definir los factores clave de éxito.
PENSAMIENTO COMPLEJO	Holding Clusters Redes Sociales Competitividad local Competitividad regional Competitividad Nacional ¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas logísticas y financieras de la empresa para comercializar sus productos en mercados nacionales e internacionales. • Cadenas de mipymes, para realizar procesos por outsourcing para la organización. • Cadenas conformadas por las organizaciones públicas, privadas y sociales para la producción local. • Capacidad de una ciudad de vender en mercados nacionales o locales los productos de sus empresas. • Capacidad de una región de vender en mercados nacionales o internacionales los productos de sus ciudades. • Capacidad de un país de vender en mercados internacionales los productos de sus ciudades.
INNOVACIÓN	Establecer las reglas de juego para la innovación Lograr la rapidez organizacional ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas para la innovación • Métrica de la innovación • Información para la innovación • Procesos administrativos • Activismo • Desarrollar un sistema nervioso digital de información • Requiere de inversión en TIC

→

15 KAPLAN Robeert S. NORTON David P. Editorial GESTIÓN 2000.COM. 2004: 503 págs.

16 JEANNET Jean-Pierre. DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENTALIDAD GLOBAL. Editorial Prentice Hall. 2000:250

17

18 JENNINGS Jason; HAUGHTON Laurence. No son los GRANDES los que se comen a los PEQUEÑOS... Son los VELECES los que se comen a los LENTOS. GRUPO EDITORIAL Norma. 2001: 292 págs.

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
		<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el flujo de información: intranet y extranet • Definir los marcos de referencia para todos los navegadores • Definir el esquema de necesidades por procesos • Mantener las puertas abiertas
	Practicar los mandamientos de la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Inventar su propio juego • Apalancamiento del valor potencial oculto. • Actitud emprendedora y experimental • Construir la compañía posjerárquica • El medio ambiente como una arma competitiva.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ¹⁹	Definir las estrategias inteligentes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Implica alejarse de una idea en solitario de jefes en torres de marfil, para definir las estrategias con participación de toda la compañía, donde cada miembro de todos los niveles este involucrado en la formación de la estrategia.
	Trabajar con profesionales inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan basados en múltiples conocimientos. • Sistemas de conocimientos de alta profundidad y con habilidades de alto nivel. • Tiene una orientación efectiva hacia la organización. • Sobrepasan los objetivos de resultados potenciando la sinergia del grupo.
	Gerenciar conocimiento inteligente	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario del conocimiento disponible en la organización. • Evaluación del conocimiento recibido por el individuo en su paso por la organización. Desarrollo del conocimiento que falta. • Distribución y uso del conocimiento. • Desaprender y aprender de nuevo en forma cíclica.
	Realizar la gestión funcional del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender: de los proyectos, de los procesos, de los sistemas. • Evaluar: conocimientos, competencias, actitudes, estrategias y metas, campos de conocimiento estratégico, diseño de procesos, infraestructura TIC, otros sistemas para compartir conocimientos.

→

19 TISSEN René; ANDRIESSEN Damiel; DE'REZ Lelanne F- EL VALOR DEL CONOCIMIENTO Para aumentar el rendimiento de las empresas. Editorial PRETICE HALL.2000: 308 AG.

Matriz N° 1: Continuación

PRÁCTICAS	TAREAS	ACCIONES
		<ul style="list-style-type: none"> Planificar proyectos: educación e instrucción, liderazgo, valoración y sistemas de recompensas, definir requisitos de desempeño de los procesos, identificar necesidades de usuarios, proveedores, capitales, mejorar infraestructura de TIC.
HIPER-COMPETENCIA ²⁰	Mercado global	<ul style="list-style-type: none"> Elegir los "cuadrados" que sea de importancia crítica, al mismo tiempo que dejan libres los demás para no generar disgregación de los recursos, definir prioridades geográficas para las estrategias globales, posicionar productos en diferentes continentes.
	Estrategia global	<ul style="list-style-type: none"> Maximizaría la difusión de las mejores prácticas, asegurando que ninguna operación local quedara fuera de la categoría de los negocios globales.
	Pensamiento global en acción global	<ul style="list-style-type: none"> Lectura del entorno global para tomar decisiones locales.

Continuando en la línea del pensamiento de Abrahán Lincon, en **los asuntos esenciales**, podría decirse son:

- *Entender los temas del siglo XXI:* necesario aprendizaje de las organizaciones actuales y de las responsabilidades y prácticas gerenciales.
- *Romper los paradigmas de la gerencia moderna* y asumir los de la posmoderna, la apertura total, el cambio, los desafíos de la información, la productividad del conocimiento, la administración de uno mismo.
- *Establecer las responsabilidades gerenciales*, para la:

- La calidad y la productividad siglo XXI.
- La competitividad y el pensamiento complejo.
- La innovación y la gestión del conocimiento.
- La hipercompetencia.

- *Establecer como lograr las mejores prácticas gerenciales.*
- *Instrumentar los conceptos* en la organización de manera de que pueda hacerse una gestión del conocimiento.

La lógica y el sentido común nos dicen:

20 VALDÉS Luigi. La re-evolución empresarial del siglo XXI. GRUPO EDITORIAL Norma.2002:508

"Para Gerenciar algo, hay que conocer primero ese algo, luego interpretarlo, darle vida y finalmente proyectarlo".²¹

La primera etapa para establecer como se está frente a todas estas demandas es realizar un diagnóstico frente a las responsabilidades y prácticas de la gerencia para el siglo XXI, sea aplicable es necesario acercarse a los conceptos, entenderlos e instrumentarlos en el contexto de cada organización; el cambio solo es posible si cada uno de nosotros cambia y este cambio nos convierte en agentes de cambio.

Plan de acción concreto:

Considero recomendable iniciar por realizar un diagnóstico de la organización donde se trabaja o de la propia empresa, para establecer si es moderna o posmoderna y definir los objetivos del plan de acción para el cambio o la mejora.

21 DRUKER, Peter. LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA PARA EL SIGLO XXI. Grupo Editorial Norma. 1999. 177 págs.

De igual manera se debe realizar un autodiagnóstico del perfil de gerente que cada uno, de manera que se facilite la definición de objetivos y estrategias de mejoramiento de la competitividad profesional.

Para dar orientación de cómo hacerlo y que aspectos incluir en los diagnósticos, propongo dos matrices en las cuales se puede asignar nota cuantitativa y simultáneamente unir los puntos con una línea recta para visualizar si el perfil es de tendencia moderna o posmoderna.

Matriz N° 2: Perfil Organizacional

Para proceder con la calificación, se coloca un punto en la escala de uno a cinco según lo indique cada uno de los ítems evaluados y si corresponde a como se da la dinámica al interior de cada organización.

Una vez definido el perfil puede procederse a establecer que tipo de organización se tiene así:

- 1-2 Organización clásica.
- 3-4 Organización en proceso de evolución del periodo moderno al posmoderno.
- 4-5 Organización posmoderna.

Matriz N° 2: Diagnóstico organizacional

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
<p>1. División del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcional - Clásica (puntaje en 1) • Productos - premoderna (puntaje 2) • Proyectos - moderna (puntaje 3) • Procesos - pre y posmoderna (puntaje 4) • Estructura organizacional por procesos (posmoderna puntaje 5) 					
<p>2. Unidad de mando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe único - Clásica (puntaje en 1) • Jefe por producto - premoderna (puntaje 2) • Líder de procesos - moderna (puntaje 3) • Facilitador - pre y posmoderna (puntaje 4) • Equipo adhoc - posmoderna puntaje 5 					
<p>3. Escala jerárquica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 niveles o más Clásica (puntaje en 1) • Estructura matricial - premoderna (puntaje 2) • Unidades estratégicas de negocio moderna (puntaje 3) • 2-3 niveles y externalización, capitales organizacionales definidos - pre y posmoderna (puntaje 4) • Sin niveles jerárquicos, en red, inversión de la pirámide posmoderna puntaje 5 					
<p>4. Tramo de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más de 100 empleados por jefe clásica (puntaje en 1) • Dependencia por producto o proyecto o unidad estratégica premoderna (puntaje 2) • Variable y pocos por jefe moderna (puntaje 3) • Variables, la mayoría contratistas por producto, servicio o externalización - pre y posmoderna (puntaje 4) • Equipos de trabajo autónomos - posmoderna puntaje 5 					
<p>5. Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralizada y autocrática - clásica (puntaje en 1) • Cadena dual de mando - premoderna (puntaje 2) • Autonomía de las unidades estratégicas - moderna (puntaje 3) • Concertada - pre y posmoderna (puntaje 4) • Equipos inteligentes autónomos en la toma de decisiones posmoderna puntaje 5 					
<p>6. Relaciones con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna mirada solo IN - clásica (puntaje en 1) • Insipiente mirada In con ejercicios out - premoderna (puntaje 2) • Servicio y promesa al cliente como parte de la misión organizacional, mirada IN-OUT - moderna (puntaje 3) • Las relaciones con el cliente como parte de la plataforma de valor de la empresa, un capital - pre y posmoderna (puntaje 4) • El cliente como participe del diseño del producto un colaborador, mirada out - posmoderna puntaje 5 					

→

Matriz N° 1: Continuación

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
7. Tipo de producto:					
<ul style="list-style-type: none"> • 90% materia prima/10% conocimiento - clásica (puntaje en 1) • 80% materia prima /20% conocimientos - premoderna (puntaje 2) • 50% materia prima /50% de conocimiento - moderna (puntaje 3) • 30% materia prima / 70% de conocimiento - pre y posmoderna (puntaje 4) • 10% de materia prima / 90% de conocimiento - posmoderna puntaje 5 					
8. Tipo de activos:					
<ul style="list-style-type: none"> • Activos fijos con énfasis en locales y maquinaria - clásica (puntaje en 1) • Activos fijos y activos de capital - premoderna (puntaje 2) • Activos fijos, activos de capital, activos relacionales y activos de la organización - moderna (puntaje 3) • Activos fijos, activos de capital, activos relacionales, activos de la organización, activos del personal - pre y posmoderna (puntaje 4) • Activos fijos, activos de capital, activos relacionales y activos de la organización, activos del personal, ACTIVOS DEL CONOCIMIENTO - posmoderna puntaje 5 					
9. Perfil de colaboradores:					
<ul style="list-style-type: none"> • Obreros, capataces, administradores - clásica (puntaje en 1) • Obreros, empleados, supervisores, administradores- premoderna (puntaje 2) • Empleados, jefes de área, gerentes - moderna (puntaje 3) • Empleados, contratistas, gerentes - pre y posmoderna (puntaje 4) • Trabajadores del conocimiento, contratistas, facilitadores posmoderna puntaje 5 					
10. Forma de competir:					
<ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia delante o hacia atrás - clásica (puntaje en 1) • Conglomerados - premoderna (puntaje 2) • Alianzas estratégicas - moderna (puntaje 3) • Clusters, holding, redes - pre y posmoderna (puntaje 4) • Cúmulos, hipercompetencia - posmoderna puntaje 5 					

Para la evaluación y diagnóstico del desempeño gerencial, se proponen los parámetros definidos en la matriz N° 3, para la asignación de la escala de desarrollo de la competencia de uno a cinco, se establecen los siguientes parámetros:

- 1: desconocimiento total del concepto.
- 2: conocimiento empírico, aplicación inducida por la institución.
- 3: conocimiento adquirido a través de procesos de educación no formal y con aplicación práctica de los mismos.

- 4: conocimientos claros y concretos sobre la competencia y aplicación no monitoreada.
- 5: conocimientos sólidos y con solvencia argumentativa, aplicación, medición, análisis y mejora.

Matriz N° 3: Perfil desempeño gerencial

DIAGNÓSTICO GERENCIAL	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Tomas de decisiones basadas en hechos y datos y no en percepciones • MASP (método de análisis y solución de problemas) aplicado a la toma de decisiones. • Manejo de equipos de trabajo • Estrategias y tácticas • Enfoque al cliente • Conciencia de la competencia • Responsabilidad social • Responsabilidad ambiental • Valoración del conocimiento como activo • Enfoque en procesos • Capacidad de gestión bajo condiciones de adhocracia • Líder facilitador • Capacidad innovadora • Pensamiento complejo • Gerenciar el conocimiento • Hipercompetidor • Gestión del cambio • Dominio de las nuevas doctrinas de la organización • Capacidad de actuar con rapidez • Pensamiento global en la actuación local 					

Una vez definido el perfil puede procederse a establecer que dominio del conocimiento tiene como gerente:

- 1-3 Perfil de administrador de recursos, con mirada solo interna. Conocimientos de nivel básico.
- 3-5 Perfil de Gerente estratega, conocimientos actualizados, mirada IN-OUT. Conocimientos de nivel medio a alto.

4-6 Perfil de Gerente posmoderno, conocimientos de nivel alto, mirada out.

Una vez realizado el diagnostico, se debe proceder a realizar un plan de acción de mejora del desempeño gerencial y si le es posible el de la organización.

La planeacion puede hacerse sobre una matriz común de planeacion, a continuación un ejercicio a modo de ejemplo:

1. Definición del plan de acción de competitividad gerencial

Punto crítico	Objetivo de la intervención	Estrategias	Actividades	Indicador de gestión	Productos	Recursos	Responsable	Cronograma
Competencias gerenciales en nivel básico	Mejorar la competitividad gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de autoperfil. • Capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales. • Acción, medición, análisis y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas claves en la organización. • Examinar conocimientos, habilidades y destrezas. • Seleccionar forma de mejorar competencias. • Realizar la acción seleccionada. • Evaluar resultados y definir nuevas acciones de mejoramiento. 	<p>Perfil de competencias gerenciales por la línea de posmoderno.</p> <p>Nivel de logro de objetivo y estrategias.</p>	<p>Autodiagnóstico certificados de educación continuada.</p> <p>Plan de acción de mejoramiento.</p>	Se encuentran en el entorno.	Cada uno de ustedes	<p>Diagnóstico y planeación 2005</p> <p>Desarrollo del plan y medición para acciones de mejora.</p>

Finalmente me parece conveniente una mirada a la propuesta de Kaplan y Norton²², los cuales lograron revolucionar e innovar en los conceptos de medición de la gestión, estos dos docente y empresario lograron una representación visual integral y de gran poder para la organización, ya que le permite enfocarse adecuadamente en sus estrategias, facilita la alineación día a día en las diversas actividades que se realizan, logrando que todos los empleados realicen aportes en el logro.

El adentrarse en la concepción conceptual del cuadro de mando integral, nos demandaría un ejercicio extenso que supera el objetivo de este artículo, el cual solo pretende pasar por las competencias propias de la gerencia y con énfasis en las necesarias para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI, por tal motivo se privilegia el mapa estratégico, por ser la estrategia la responsabilidad y función directa de la gerencia.

La propuesta de Kaplan y Norton, permite que el gerente controle las estrategias desde la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y desde el aprendizaje organizacional, de manera que esta cadena integrada garantiza un mejor control y mayor efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

La construcción implica para cada perspectiva (financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje), definir los temas estratégicos. Descendidos en cascada e interpretados para cada perspectiva, luego se definen los indicadores, la meta para cada uno y finalmente las actividades que deben realizarse para alcanzar el objetivo.

El resultado se presente a modo de matriz como puede verse en el cuadro de la página siguiente.

22 KAPLAN Robert S. y NORTON David P. MAPAS ESTRATÉGICOS. Editorial Gestión 2000.com 2005: 503 pág.

Acción, medición, análisis y mejora.

Cuadro de mando integral:

2º modelo de cuadro de mando de uno de los cuatro niveles estratégicos

Tema fuentes y distribución	Medida - Indicador	Meta de la medida	Iniciativa Actividad
<p>Perspectiva financiera</p>	<p>*Ingresos de nuevos usuarios</p> <p>*Crecimiento demanda del servicio</p>	<p>* 20 % Incremento</p> <p>* 12 % Incremento</p>	<p>* Programa de súper cliente</p>
<p>Perspectiva Del cliente</p>	<p>* Tasa Rentabilidad social</p> <p>-Calidad reconocida - Fidelidad cliente - Alta frecuencia -Número unidades / ventas</p>	<p>*Crecer Presencia social un 10% cada año</p> <p>*75% Excelente</p> <p>*83% permanencia</p> <p>* 60repetición</p> <p>*500 unidades/día</p>	<p>* Gestión de redes en el sector del servicio.</p> <p>*El cliente como parte activa del proceso</p> <p>*Talero de control del cliente.</p> <p>*Fidelidad del Cliente</p>
<p>Perspectiva Interna</p>	<p>* Medición costos de la no calidad"</p> <p>* Planes de mejoramiento activo y culminado.</p>	<p>* < 10% en el primer año</p> <p>* 85% seguimiento y cierre oportuno.</p>	<p>* Programa de garantía de calidad del servicio de alimentación de</p>
<p>Perspectiva de aprendizaje</p>	<p>* % habilidades estratégicas disponibles</p> <p>* Sistemas estratégicos versus plan estratégico</p>	<p>* Año 1 (50%)</p> <p>Año 3 (75%)</p> <p>Año 5 (90%)</p>	<p>* Plan Habilidades Estratégicas</p> <p>* Soporte informático para el servicio posventa.</p>

Referencias bibliográficas

1. DRUKER, Peter. LA GERENCIA TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRÁCTICAS. Editorial El Ateneo. 2001: 217 p.
2. PORTER, Michel. SER COMPETITIVO. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial DEUSTO: 2003: 478 p.
3. SIMMONS, Annette. COMPETITIVIDAD GERENCIAL. McGrawHill. 2002. 237 p.
4. KAPLAN, Robert y NORTON, David. MAPAS ESTRATÉGICOS CONVIRTIENDO LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN RESULTADOS TANGIBLES. Editorial Osymnetics. 2004: 503 p.
5. JEANNET, Jean-Pierre. DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENTALIDAD GLOBAL. Editorial Prentice Hall: 2000. 274 p.
6. TISSEN, René; ANDRIESSEN, Daniel and LEKANNE, Frank. EL VALOR DEL CONOCIMIENTO Para aumentar el rendimiento de las empresas. Editorial Prentice Hall: 2002. 306 p.
7. VALDÉS, Luigi. La re-evolución empresarial del siglo XXI. Grupo Editorial Norma: 2002: 531 p.
8. HAMEL, Gary. LIDERANDO LA REVOLUCIÓN. Grupo Editorial Norma: 2000: 450 p.
9. JENNINGS, Jason & HAUGHTON, Laurence. No son los GRANDES los que se comen a los PEQUEÑOS... son los VELOCES los que se comen a los LENTOS. Grupo Editorial Norma. 2001: 292 p.
10. KIERNAN, Matthew. LOS ONCE MANDAMIENTOS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI Editorial Prentice Hall. 1996:255.