

José Alberto Santos R.
Universidad Nacional de El Salvador

LA METODOLOGIA GERENCIAL DE 360° PARA COMPETIR EN ESCENARIOS GLOBALES.

ABSTRAC

El crecimiento de las empresas a nivel mundial esta gobernado por el comportamiento de sus gerentes. Los sistemas gerenciales tradicionales enfrentan entropia y la incapacidad de responder a las demandas de un mercado que ha establecido estandares globales de competitividad. Es por esto que tiene una importancia relevante dentro de la empresa, cultivar las características de una gerencia emergente, consistentemente eficaz, eficiente en la administracion de sus procesos y altamente efectiva en su capacidad de seducir al mercado. Este artículo establece un mapa gerencial para operar en escenarios globalizados, basado en el retcambio..

Palabras Clave: Geoliderazgo, Organización, Gerencia, Retcambio.

Dirección : José Alberto Santos R. Acción consultores,
Condominio Nobles de América, Edif. F N° 11, San Salvador, El Salvador.
www.retcambio.com.sv

INTRODUCCION

La administración ha venido experimentando cambios radicales en el paradigma de cómo coordinar acciones y administrar compromisos para transformar eficientemente los recursos con que cuenta la empresa, e n resultados útiles, con el fin de alcanzar la visión establecida.

El gerente ha venido tomando diferentes papeles y funciones desde los inicios de la administración, empezando como una persona reactiva y negativa enfocada en la posición y el control, evolucionando hacia los rendimientos, por las fases de eficacia, eficiencia y efectividad, hasta llegar a hoy en día al “ protagonismo gerencial “.

El gerente enfrenta una era de competitividad generada por la apertura de mercados, como resultado de la Globalización. El gerente enfrenta la tarea de

obtener resultados a menor costo, con más rapidez, con mejor calidad, servicio e innovación que sus competidores.

El gerente asume entonces el reto de vencer sus obvias realidades, en la conquista de resultados dramáticos. Busca elevar el potencial de cada subordinado y generar una influencia en el mercado, conjuntando los principales actores como son: los proveedores, empleados, clientes, competidores y los accionistas o propietarios.

Siendo el gerente responsable de diseñar y construir futuros utiliza las relaciones entre los miembros de la organización como el vehículo para administrar acciones inteligentes que produzcan resultados útiles..

-Paradigmas.

El siglo XXI continúa usando el concepto fundamental de paradigma, del libro de Thomas Kuhn para el análisis de diversos modelos en diversos campos del conocimiento. La tesis de la versión original de este libro era que las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica son unificadas por paradigmas que a la vez emergen de ellas.

Los paradigmas son mapas que representan el territorio, la realidad en diversa expresiones de la ciencia. Las revoluciones científicas se inician con la impresión de que el paradigma existente ha dejado de representar fielmente el territorio, en el análisis de un aspecto cuya naturaleza fue previamente explicado por el paradigma. Se introducen nuevos paradigmas fundamentales y se puede seleccionar a uno de ellos que a menudo requiere una redefinición de la ciencia correspondiente.

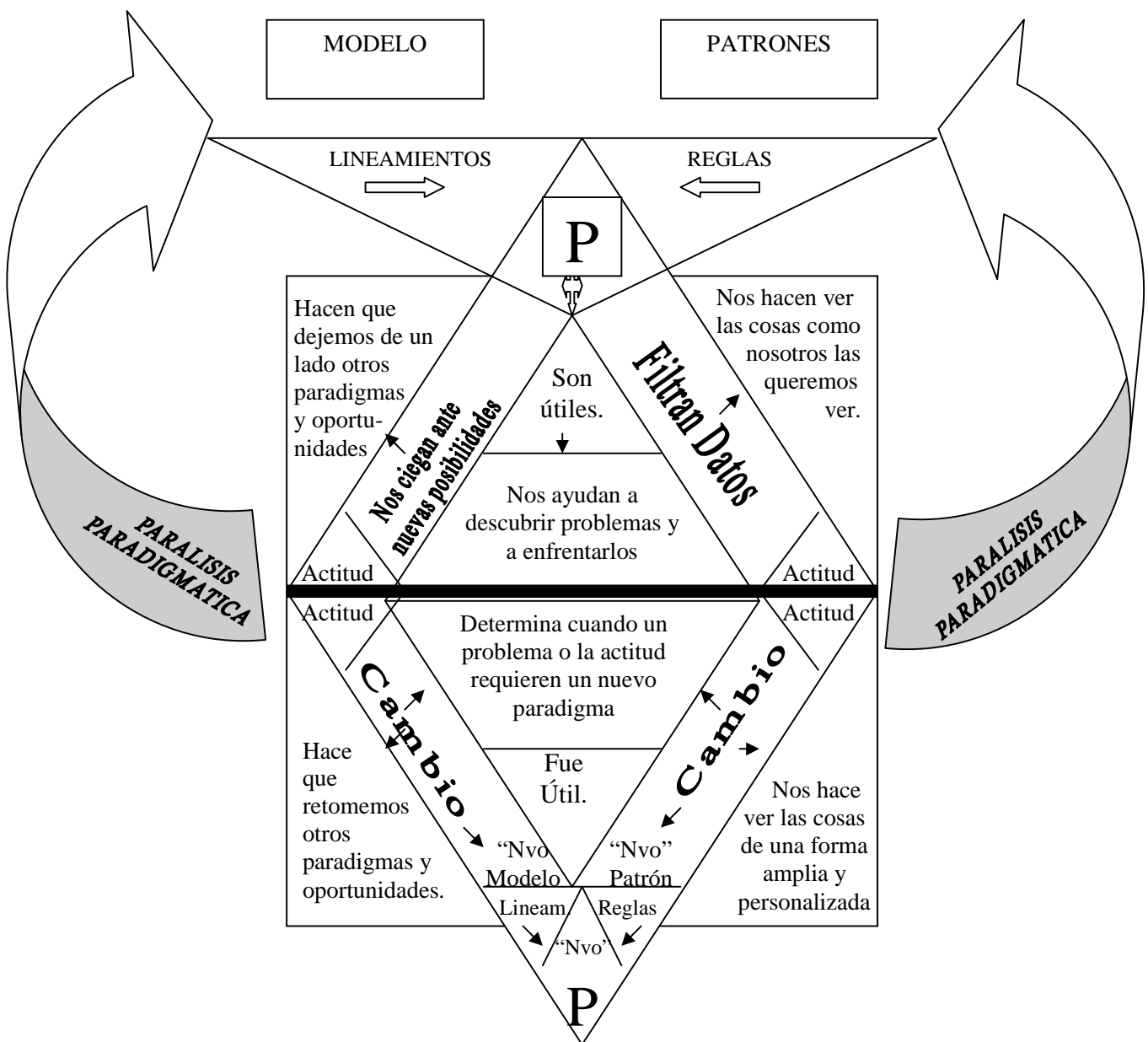
Respecto al concepto de paradigma de Kuhn, se distinguen dos sentidos diferentes del término. Por un lado representa la completa constelación de creencias, valores, técnicas, etc. Que son compartidos por los miembros de una comunidad. Por otro, denota un cierto elemento en esa constelación, la búsqueda concreta de soluciones que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden reemplazar las reglas implícitas para la solución de problemas de la ciencia normal.

Según el vocablo griego "**paradigma**", significa ejemplar o ejemplo. En la jerga actual designa a las corrientes o tendencias cuya aparición continua las ha convertido en un ejemplo a seguir o imitar.

Realmente, el vocablo paradigma es un término rebuscado para indicar una realidad sencilla. Se refiere a la aparición continua de un estilo, técnica o proceso que lo impone como "moda" de ejecución. Es decir, aquella ejecución que ha ganado carta de ciudadanía en la manera o convención de hacer las cosas. Debido a esto, conforma el escenario de corto plazo en el que se localiza la gestión empresarial. Este estilo de ejecución, que se nos impone como moda, nos permite predecir muchas cosas sin tener "bola de cristal".

Como se emplea en la ciencia (Kuhn, 1970), el **paradigma** se refiere al entendimiento compartido e igualmente importante, a los ejemplares compartidos que surgen en las disciplinas científicas para conducir la investigación y la instrucción en la disciplina de que se trate. Un paradigma es una forma de hacer las cosas, una manera de observar el mundo.

PARADIGMA UN ARMA DE DOBLE FILO.



P: (Barahona y Morales)

La figura en su parte superior nos sugiere que un paradigma es un modelo o patrón que pretende representar una realidad. Los paradigmas poseen lineamientos y reglas. Son útiles, nos ayudan a descubrir problemas y enfrentarlos. Las actitudes pueden filtrar ciertos datos de la realidad según el tipo de observador en que nos volvamos. Nuestras percepciones nos hacen ver las cosas como nosotros las queremos ver. Hacen que dejemos de un lado otros paradigmas y oportunidades con lo que producen puntos ciegos.

El cambio de paradigmas facilita la generación de nuevas interpretaciones y modelos. Estos nuevos patrones, con sus nuevas reglas amplían la forma de ver la realidad y facilitan retomar otros paradigmas y oportunidades.

Un paradigma que representa fielmente la realidad es útil, uno que ha perdido vigencia, fue útil, sin embargo sus herramientas pueden ser retomadas en otra configuración.

La parálisis paradigmática representa una fijación dentro del encuadre, generando incapacidad de respuesta oportuna. Por lo anterior los paradigmas son armas de doble filo y a la vez necesarios.

- LA GLOBALIZACION Y SUS INFLUENCIAS GERENCIALES EN EL NUEVO SIGLO.

1- La navegación entre las olas del siglo XXI.

Navegamos en un escenario nunca antes visto en la historia gerencial.

Salirnos de él no es posible, seguir remontando contra corriente implica desperdiciar tiempos de respuesta, ante competidores que se mueven de una manera voraz en el mercado.

Si el mar fuera el escenario de la globalización, estaríamos navegando junto al Titanic, el Poseidón, el Missouri, portaaviones, submarinos, fragatas, etc., a cuyo paso producen zozobra, en los botes y barcazas que comparten aguas.

Al contemplar ese escenario fácilmente podemos caer en la perplejidad y la abrumación.

Los países y empresas que tradicionalmente han operado en ambientes relativamente predecibles, no solo llegan tarde a la reunión para reinventar el mundo; si no que son los primeros en pagar la cuenta generada por los "estallidos globales".

Este escenario, tal como Fernando Flores lo menciona, presenta tres ingredientes particulares, altamente incisivos "para bien o mal", estos son:

- 1- El tsunami de los cambios tecnológicos.
- 2- El movimiento de las placas tectónicas de la globalización económica.
- 3- Los ciclones de la anarquía mundial.

El Tsunami es una fuerza de la naturaleza, una ola gigante que el hombre no puede afrontar, una vez llega. Estamos frente a una reconvulsión en el campo de la información, las comunicaciones, la biotecnología, la nanotecnología, etc.

El movimiento tectónico aun cuando es más poderoso, es también más lento. La globalización en los inicios del siglo XXI, esta posicionando a países como China que esta alcanzando unidad de propósito, ha frenado a Japón quién tiene dificultad para administrar el cambio y tiene en estado de tablas a la India, dividido en dos partes un norte conflictivo y un sur desarrollado (actualmente la mayor cantidad de ingeniería en Software esta en la India).

Los ciclones desorganizan lo que esta a su paso. El terrorismo, el fanatismo, el inmediatismo hedonista, las pandillas, el narcotráfico, etc. Ponen a las organizaciones del estado en Jaque, bloqueando, limitando o anulando el papel "tradicional" de sus instituciones.

Estas obvias realidades han dejado a la deriva a países como Argentina, quien ha caído temporalmente en un sube y baja emocional, amenazando llevar hacia ese punto a otros de África y Latinoamérica. ¿Cómo me afecta a mí este escenario de probabilidades? Fernando Flores sostiene que en Latinoamérica el narcotráfico, el lavado de dinero y la anarquía en nuestro vecindario, unido a las desigualdades, la pobreza endémica y el resentimiento de los excluidos, forman una combinación muy explosiva y peligrosa.

La violencia a través de maras, la delincuencia generalizada, las epidemias, el desempleo son experiencias que cada vez más compartimos y ante las cuales actuamos con una pasividad incrédula, o una agresividad torpe; un

comportamiento reactivo circunscrito a la queja o agresión que no construye futuros. Debemos salir de ese círculo asumiendo la responsabilidad de articular posibilidades en nuestro campo de interacción.

La globalización es un modelo iniciado, en la década de los ochenta a partir de la caída del muro de Berlín, involucra una apertura hacia intercambios con un alto grado de movilidad, coordinando actividades internacionalmente dispersas. El concepto está ligado a la idea de una humanidad que por primera vez funciona como un todo, como un sistema único, como un sistema-mundo cuya matriz y motor es el capitalismo.

Hemos entrado a un nuevo siglo y milenio, en todo el mundo se están dando una serie de cambios. Este proceso trae consigo una era de mayor competitividad, calidad y estandarización de normas que gobiernan esos intercambios.



La Globalización es un proceso espacial y temporalmente diferenciado hacia una forma más avanzada de internacionalización, que implica un alto nivel de intercambios entre actores internacionalmente dispersas. Esta ligada a la idea de una humanidad interdependiente, que interactúa como un sistema único, como un sistema-mundo.

. Este proceso trae consigo una nueva era de mayor competitividad, que exige mayor calidad en la gerencia organizacional.

La historia del pensamiento administrativo muestra en este siglo XXI cambios sin precedencia alguna, transformaciones radicales que están exigiendo un nuevo papel al gerente. La Globalización, está dando lugar a la apertura de mercados, creando uno solo, el mercado mundial. La competitividad se ha incrementado con

los diversos tratados de libre comercio, exigiendo al gerente tomar en cuenta y administrar nuevos escenarios para poder competir.

El pensar tradicional que identifica la administración con “ver que se hagan las cosas” esta obsoleto: hoy en día, el estudio de la actividad administrativa se centra en los procesos de toma de decisiones, comunicación para la acción y despliegue del potencial humano. De administrar cosas se ha pasado a administrar personas y de ahí a administrar compromisos. El centro del entendimiento entre los individuos, grupos y organizaciones son en la actualidad los compromisos,

2- COMPONENTES DE LA GLOBALIZACIÓN.

2.1-Estandarización de Productos y Servicios:

Este componente refleja que para poder competir en el mercado mundial debemos de poner un estándar en nuestros productos y seguir normas de calidad, tratando de adaptar nuestro producto a las diferentes caras del mercado.

2.2-Medidas Competitivas:

Lo primero que debemos hacer para ser competitivos, es identificar a los competidores, una vez hecho esto se deben analizar los puntos débiles, fuertes, oportunidades y amenazas, estableciendo una estrategia que promueva una condición y un posicionamiento en el mercado en que se opera.

2.3-Designación de Lideres Estratégicos:

La Globalización al abrir los mercados mundiales, esta provocando que los países más competitivos en un determinado producto se les reconozca como lideres para desarrollarlo y por consiguiente domine el mercado, es aquí donde se genera la pregunta ¿Qué es lo que mejor hacemos o producimos?

2.4-Organizaciones Globales:

La forma de ver la organización de una empresa ha cambiado, ya no es valido ver una organización a nivel nacional o regional sino verla desde el

punto global, es decir surgen nuevas estructuras, nuevos procesos administrativos y por ende la capacidad del recurso humano debe aumentar. Esta demanda plantea la necesidad de diseñar un horizonte global y caminar hacia su conquista con una estructura organizacional adhoc.

2.5-Diseño de Productos y Servicios Globales:

Al diseñar y fabricar un producto, se debe pensar y estudiar las necesidades comunes de los clientes de todo el planeta. Se debe buscar también reducir los costos y mejorar la calidad para competir.

2.6-Estrategia Global:

Será necesario pensar en un Marketing global, una estrategia de Mercadotecnia global, buscar la unión o colección de negocios en uno solo que pueda dar presencia en el mercado.

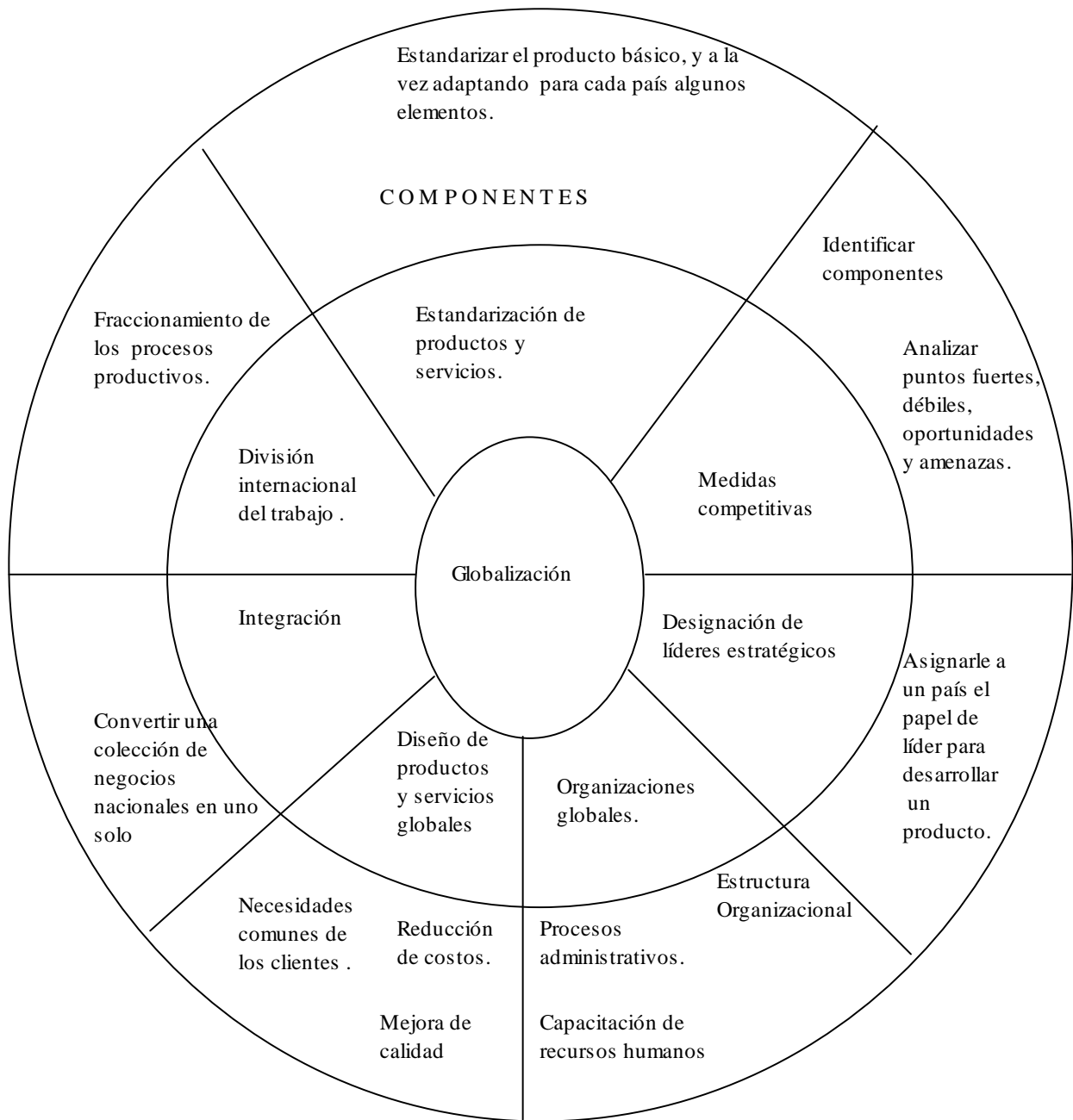
2.7-División Internacional del Trabajo:

Los procesos productivos serán fraccionados en unidades productivos ubicados en diversas regiones del planeta, para abaratar costos de producción de producción.

Todo lo anterior presenta un escenario con una apertura de mercados, en donde la lucha por sobrevivir o dominar territorios será mayor. El Gerente debe asumir un rol diferente al tradicional para poder competir, de lo contrario su empresa será devorada por los adversarios.

A continuación se presenta un esquema que resume los siete componentes identificados en este escenario.

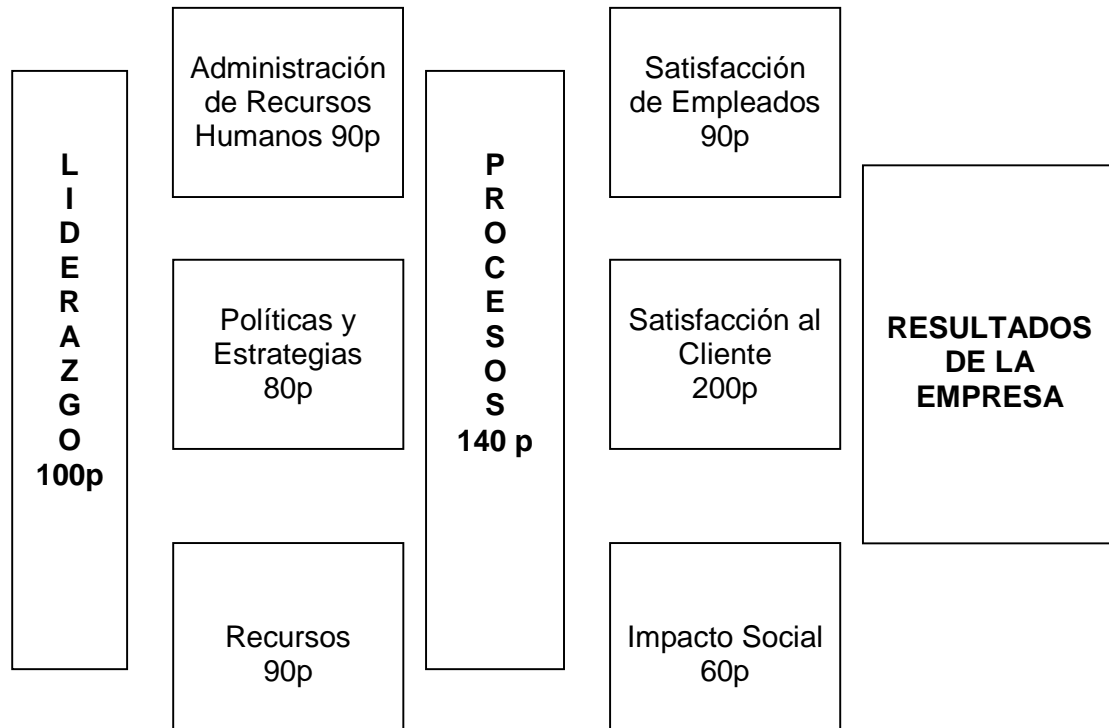
TIENE QUE VER CON



Si la globalización expresa tendencias y retos. ¿Qué papel debe asumir la organización y el gerente que esta en dicha órbita? Veamos a continuación las normas EFQM de excelencia, usadas por empresas Europeas para establecer condiciones, estándares para competir en este escenario.

MODELO EFQM, PARA COMPAÑÍAS DE EXCELENCIA.

Este modelo es una segunda versión del Malcolm Baldrige, aplicable a Empresas Europeas, estableciendo criterios de competitividad global.



El modelo EFQM representa un mapa hacia la competitividad, al igual que las normas Malcolm Baldrige y el premio Deming.

- EL RETCAMBIO: EL NUEVO GERENTE DEBE AFRONTAR LOS CAMBIOS.

Es claro que la Globalización, trae consigo cambios que muchos de ellos son radicales, por lo cual el Gerente del nuevo siglo debe administrar estos cambios, ya que si trata de ignorarlos no podrá competir y será desplazado por la competencia.

Algunos supuestos relacionados para el cambio del siglo XXI son:

1. Nos enfrentamos a un escenario de cambios sin precedentes, generados por la competencia global.

2. La empresa del siglo XXI se mueve frente a demandas de competitividad Mundial cuyo acceso esta condicionado por diversos estándares.
3. El cambio es una realidad diaria el cual no se puede ignorar, solo administrar.
4. Existen presiones diarias para obtener rendimientos a un menor costo con mas rapidez, mejor calidad y servicio que los competidores.
5. El cambio se presenta como una necesidad de supervivencia, crecimiento, desarrollo o liderazgo.
6. No todo cambio se traduce en mejoras, sin embargo, toda mejora se origina en un proceso de cambios funcionales.
7. Aun cuando el cambio es parte de la vida diaria genera tensión, incertidumbre, resistencia y entropía.
8. El cambio puede darse en forma Inercial, revolucionaria o sintergial.
9. La empresa que no se renueva a través del cambio se expone a la obsolencia, vejez y desaparición.
10. Todo gerente es responsable de administrar el cambio y asumir sus consecuencias.

- LAS 7 ENFERMEDADES MORTALES DEL GERENTE OCCIDENTAL

Desde hace mucho tiempo el Dr. William E. Deming, regañó y hablo acerca de estas enfermedades que padece el gerente occidental y que para este nuevo siglo deben de erradicarse de lo contrario cederán oportunidades a sus contrincantes del oriente los cuales gracias a las enseñanzas del Dr. Deming, las han logrado eliminar.

1. **Falta de Constancia de Propósito.** La mayoría de las compañías en occidente están administradas sobre dividendos trimestrales, dejando la visión a largo plazo que es el periodo en el cual se dan los proyectos de gran envergadura.
2. **Énfasis en las utilidades a corto plazo.** De entrada esto derrotan la constancia de propósitos, limitando el riesgo a ganancias mayores a largo plazo.

3. **Evaluación de desempeño, calificación de méritos o revisiones anuales de personal y administración por objetivos.** Tienen el mismo problema porque atentan contra el orgullo del trabajador, inspiran e infunden miedo y temor en el desempeño del trabajo y enfatizan utilidades a corto plazo.
4. **Movilidad de la administración.** La gerencia no hecha raices en la organizacion, mas bien rota en la busqueda del mejor postor, sin demostrar fidelidad a la organizacion.
5. **Manejan la compañía solo en base a los números.** Esto puede conducir al descontrol, ya que de hecho las cifras más importantes para la administración son algunas veces imposibles de conocer e inclusive desconocidas.
6. **Costos Médicos Excesivos.** Las empresas enfrentan dentro de sus paquetes de prestaciones, costos en el area de seguridad de sus empleados, altos.
7. **Costos Excesivos de Garantía.** Fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios

LAS ENFERMEDADES MORTALES DEL GERENTE TRADICIONAL

La gerencia tradicional, enraizada en practicas desactualizadas, al igual que planteo Deming, refiriendose a la cultura empresarial norteamericana, muestra cinco enfermedades que ahogan la gestion del capital humano, los procesos, la calidad del servicio a clientes y finalmente las finanzas de la empresa.

- 1- Improvisación: Ausencia de visión y planes consistentes. Mentalidad reactiva, movida por las circunstancia del corto plazo.
- 2- Dispersión: Esfuerzos fragmentados y difusos. Falta de coordinación. Cada quien trabaja por sus propios objetivos.
- 3- Manipulación: Control basado en la posición; juegos psicológicos, maniobras y engaño, su efecto es en el corto plazo.
- 4- Postergación: Dejar las cosas para mañana, complicación de las soluciones, ausencia de iniciativa, conocimiento y logro de resultados.

- 5- Desperdicio: La gestión produce pérdidas, retrabajo, demoras, desempleo oculto, engaños, entropía e incompetencia frente al mercado.

ANÁLISIS DE LAS ENFERMEDADES DEL GERENTE INNECESARIO

A. IMPROVISACIÓN

Ausencias de visión y planes, dan lugar a que actuemos como personas reactivas en el medio laboral y personal. Pero la improvisación puede ser combatida por medio de la planeación. Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos

B. DISPERSIÓN

Se refiere específicamente a la acción-desempeño difuso, donde las personas hacen un trabajo que no aterriza en las tareas que agregan valor a la organización, es decir, cada quién hala por su lado y no existe una mentalidad de equipo.

¿Pero por qué cada quién hala por su lado?

Trataremos de darle una respuesta a esta interrogante:

El aumento de la involucración de los empleados presenta nuevos retos para muchas organizaciones. Las culturas, en especial las de jerarquías fijas con métodos descendentes, no están acostumbradas a involucrar al personal operativo en los trabajos vitales de planeación, toma de decisiones y fijación de objetivos.

En estas organizaciones, los líderes tienden a pasar información, delegar y contestar preguntas, muchas veces sin buscar la involucración o creatividad de los subordinados. Mosvick y Nelson (1987) lo expresan de la siguiente manera:

Históricamente, las organizaciones se han estructurado para reforzar los estilos gerenciales autoritarios... A pesar de las innovaciones relativamente recientes en las teorías y prácticas gerenciales (tales como administración matricial y círculos de calidad), pocas organizaciones cuentan con una estructura que facilite la participación en la toma de decisiones. Para bien o para mal, la estructura organizacional autoritaria sigue siendo la más común '

Las empresas menos estructuradas pueden ser más participativas y menos autoritarias. En algunas organizaciones, los líderes tratan de involucrar a sus miembros pidiéndoles su participación. Sin embargo, este método es contraproducente cuando el líder no sabe cómo manejar la participación. De hecho, algunos líderes solicitan participación para después desalentarla, consciente o inconscientemente, con sus acciones: interrumpen a la gente, les permiten poco tiempo para su participación, se vuelven defensivos o simplemente ignoran lo que escuchan.

Los gerentes también se frustran, quejándose de no poder obtener mayor “participación” de los subordinados y de no lograr que “sientan como suyos” los objetivos y operaciones del negocio. No obstante, estos mismos gerentes suelen carecer de la personalidad y habilidades necesarias para extraer las ideas de la gente, escuchar con atención y aplicar las ideas propuestas.

Los gerentes tienen que aprender tanto a involucrar a los demás como a participar ellos mismos en forma que no lastime el orgullo ni el sentido de responsabilidad de los subordinados. Hasta hace poco, se veía con malos ojos a cualquier gerente que estuviera interesado en tornillos y tuercas. Podemos atrevernos a decir que en esta década, habremos cerrado el círculo. El gerente criticado será el que se distancie a sí mismo del frente de batalla.

MANIPULACION

Se refiere al concepto de jefe centrado en la autoridad, descuidando los sistemas de comunicación y administración de compromisos, el jefe no es capaz de inspirar a sus empleados para que se trabaje con motivación, sino solo se obedecen las ordenes por simple hecho de ser el jefe y no con un convencimiento que se trabaja por algo importante.

Para que un grupo tenga éxito, debe tener un líder. Los “gerentes” que están en el proceso de transición hacia “líderes grupales” —ya sea como título, concepto o ambos— no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar sustantivamente la función que desempeñan. Se convertirán en facilitadores del trabajo de grupos.

Cuando se piensa en el gerente tradicional, se percibe a un ejecutivo que toma decisiones, delega, dirige y frecuentemente programa el trabajo de los demás. Cuando se piensa en un líder de grupo, nos viene a la mente la imagen de un motivador. Un líder de grupo logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos con marcos de tiempo predeterminados. Cuando nos imaginamos a un grupo y su líder, éste no siempre es la persona más prominente. De vez en cuando, uno o más de los miembros del grupo adquiere relevancia heroica al lograr algo dramáticamente bueno para el grupo.

D. POSTERGACION

Se refiere a la ausencia de coordinación de la acción de manera oportuna, a la dificultad para la priorización de los asuntos importantes, el dejar para mañana, los asuntos que deben resolverse hoy. No es posible detener el día, pero es posible no perderlo. Una pulgada de oro no puede comprar una pulgada de tiempo.

No es suficiente estar ocupado. La cuestión es: ¿En qué está usted ocupado?

Todo gerente debe decirse con frecuencia: Si me pagan por hacer algo, ¿Estoy ocupando mi tiempo en hacer eso?

Aquel que planea todas las mañanas las operaciones del día y que sigue ese plan, lleva consigo un hilo que lo guiará a lo largo y ancho del laberinto de la vida más atareada. La distribución ordenada del tiempo es como un rayo de luz que llega a todas sus ocupaciones. Pero cuando hay un plan previsto cuando la disposición del tiempo depende únicamente de cómo ocurran los incidentes, el caos reinará pronto.

E. DESPERDICIO

Son todos los retrabajos, demoras, almacenamiento, transportes excesivos, etc. Que deben ser eliminados o reducidos en todo proceso. Es decir, tener en mente "hacer las cosas bien, desde la primera vez".

Por lo general el trabajo y el desperdicio requieren la misma cantidad de esfuerzo físico. Para determinar si una actividad es trabajo o desperdicio, pregúntese: si elimina la actividad ¿se afectará la cantidad del rendimiento?, ya que todo

desperdicio de trabajo acaba incrementando los costo y se hace un esfuerzo improductivo, mas adelante analizaremos esta pregunta.

Para otros autores como Eugenio Ramírez Amador presenta otro enfoque de las enfermedades de un gerente que son la siguientes:

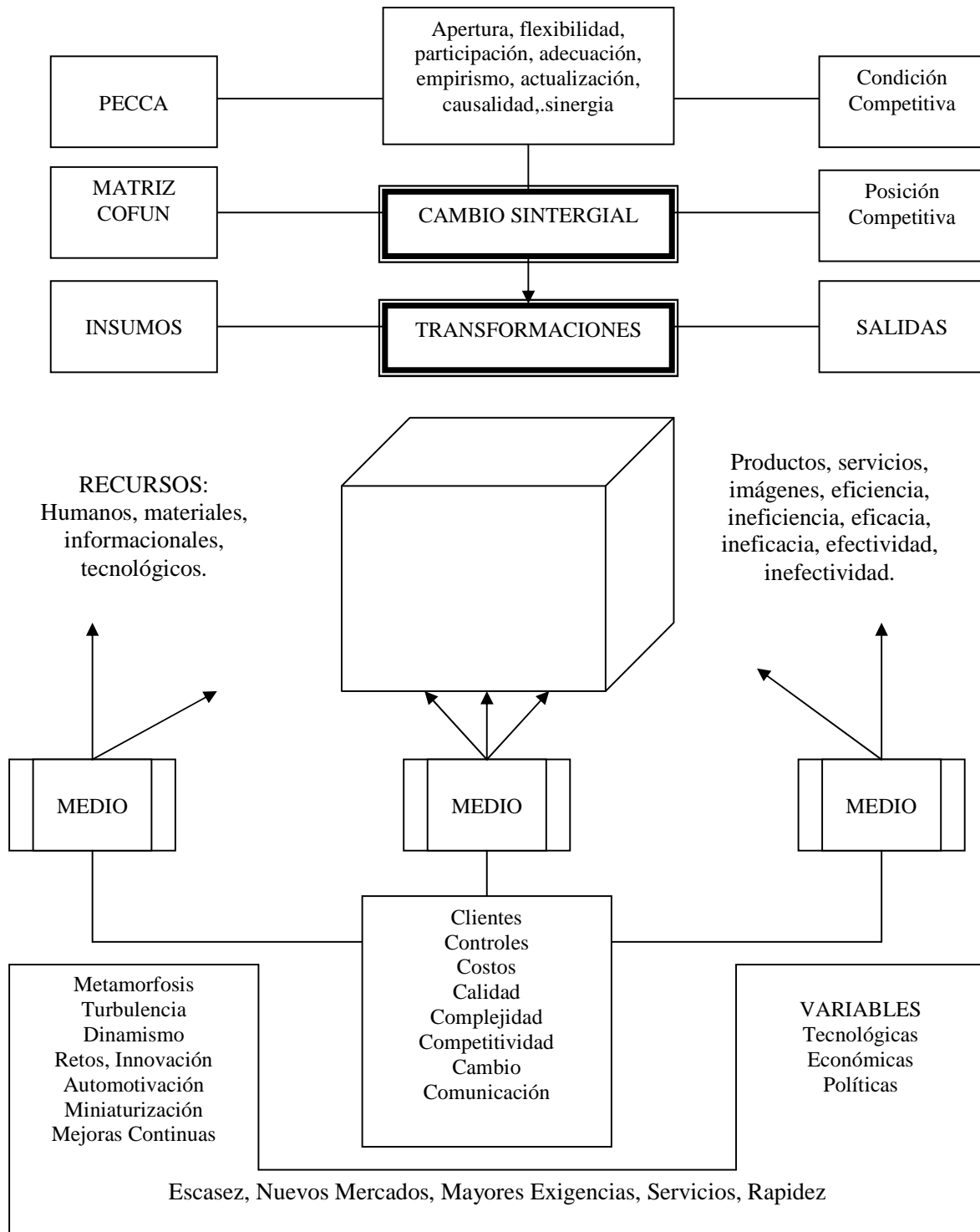
“Informitis, comisionitis, reunionitis y telefonitis constituyen las cuatro enfermedades gerenciales modernas, que son la negación misma del ejercicio gerencia. En efecto, un Gerente moderno nunca tiene tiempo para lo importante, porque se encuentra redactando informes sobre lo urgente. Y es que este problema no es nada nuevo ya que desde 1868 Balzac en su obra: “Les Employés” había dicho:

“La burocracia, este poder gigantesco, puesto en marcha por tontos, ha traído a este mundo una fuerza perezosa, llamada informe. Las casas más bellas fueron creadas en Francia cuando todavía no había informes y las decisiones se tomaban de manera espontánea. Un hombre de cierta estatura no se arrastraría ni se humillaría en ese lodazal, allí (refiriéndose a los informes) sólo entran los flojos y los incapaces. Así se fue formando la mediocridad de la administración francesa...

Ese estado de atrofia nerviosa y muscular de la gerencia, generará una cultura organizacional, en donde los demás subalternos y gerentes medios se comportarán igual, porque saben que cuando el superior los califique, tenderá a calificar mejor a quienes se comporten igual que él en estilo y conducta, y claro, si usted también se pasa redactando informes, en reuniones, en comisiones o atendiendo llamadas, pues dentro de la cultura de esa empresa serás entonces un gerente ‘normal’ y consecuentemente serás bien calificado.

EL CUBO ORGANIZACIONAL.

La organización como sistema, presenta una serie de variables que participan en la dinámica hacia la competitividad.



¿Qué es la Gerencia realmente?

La Gerencia es un órgano específico de la empresa. Hablamos de decisiones gerenciales, de conducta de la Gerencia. Toda empresa necesita Gerencia para ser activa.

Se trata de un concepto universal pues igualmente necesita Gerencia una empresa privada, que una pública, que una religiosa o militar. Gerencia es sinónimo de dirección.

En cada decisión y en cada acto, la Gerencia (enfoque empresarial) es medida primero por su realización económica. Sólo puede justificarse una Gerencia mediante resultados económicos. En esto la Gerencia es única. La primera definición de la Gerencia entonces es que es un Órgano Económico, porque cada acto, cada decisión conlleva una dimensión económica, conocida hoy como Relación Costo/Beneficio: si algo cuesta más de los ingresos que produce, se deja de producir. Cuánto me cuesta, Cuánto me produce? Esa es la gran pregunta.

Significa lo anterior que la habilidad, la competencia del individuo y la experiencia del Gerente no pueden transferirse como tales y aplicarse cualquier organización. Franklin Roosevelt fue un excelente Presidente pero un pésimo Administrador.

No es fácil ser un buen Gerente, por eso la Administración debe ser para los que buscan el protagonismo.

Los gerentes están encontrando nuevas maneras de dirigir, las organizaciones se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes de la organización están experimentando nuevos enfoques de negocios. De esta transición está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de grupos para mejorar la productividad, para lograr que se realicen los trabajos importantes y —en algunos casos— para constituirse en el núcleo de la organización.

La gerencia es el proceso de coordinar acciones, administrando compromisos para transformar potenciales de utilidad en resultados útiles.

Este proceso se da en una organización concebida como una red de personas, actos de habla y compromisos.

Los nuevos retos que debe enfrentar un gerente de 360° exigen la combinación de conocimientos, destrezas y habilidades para generar soluciones eficaces, eficientes y efectivas que promuevan protagonismo al liderar el escenario de competitividad en que se opera.

Las mejores estrategias, en manos de la gerencia tradicional, puede fácilmente convertirse en intensiones escritas que no cobran vida con la acción

CAMBIO DE PARADIGMA EN LA GERENCIA.

Administrador	Gestor
❖ <i>Cuida</i>	❖ <i>Multiplica</i>
❖ <i>Logra</i>	❖ <i>Impacta</i>
❖ <i>Se enfoca en procesos.</i>	❖ <i>Se orienta hacia RENDIMIENTOS</i>
❖ <i>Se vale de la autoridad</i>	❖ <i>Se apoya en poder FUNCIONAL</i>
❖ <i>Tiene una visión a corto plazo</i>	❖ <i>Practica la vista larga</i>
❖ <i>Inspira respeto</i>	❖ <i>Inspira confianza</i>
❖ <i>Fija la vista en los procedimientos y en los presupuestos</i>	❖ <i>Se enfoca en acciones inteligentes para obtener resultados útiles</i>
❖ <i>Imita</i>	❖ <i>Innova</i>
❖ <i>Acepta el status</i>	❖ <i>Transgrede el sentido común</i>
❖ <i>Es el clásico buen soldado</i>	❖ <i>Es un transformador</i>
❖ <i>Hace las cosas bien</i>	❖ <i>Cuestiona para mejorar</i>
❖ <i>Es la persona que sigue el plan trazado, eficientemente</i>	❖ <i>Es la persona que se responsabiliza de su autonomía para conquistar milagros.</i>

El paso de un enfoque a otro lleva numerosas formas de actuar que inciden directamente en las organizaciones. Fundamentalmente, el gestor, al igual que el coach tratará de **involucrar a sus colaboradores en el logro de los resultados**. Su estilo como administrador de compromisos y coordinador de acciones, trazará el cauce para implicar a todos, trabajando en equipo. Su idea será la

impecabilidad en el cumplimiento de sus compromisos y el rigor en la conquista de la mejora continua y; por ello, innovar en favor de los servicios que debe prestar es un reto en el que se atreverá a transgredir el sentido común para su conquista. La negociación, y la capacidad de trabajar en red, con alianzas y en entornos complejos, van a definir el éxito de su acción.

Diseñar estrategias, administrar compromisos, coordinar acciones, resolver desacuerdos y vender soluciones útiles a los clientes.

El cumplimiento de estas exigencias esta alineado con las siguientes competencias del gerente de 360° :

- Habilidades para visualizar escenarios múltiples, analizando quiebres, conceptualizando mapas de posibilidades e inspirando a colaboradores en su conquista.
- Habilidades para coordinar acciones, orientar y retroalimentar consejos, comités y grupos de trabajos: Estas modalidades de sinergizar en la empresa, representan formas de dar una participación importante, la cual debe de dirigirse de manera efectiva.
- Administración de compromisos. **La organización es una red de personas y actos de habla que se coordinan para transformar potenciales de utilidad en resultados útiles.** El centro del entendimiento entre los seres humanos son los compromisos que se establecen a través de contratos, descripciones de puestos, perfiles gerenciales, estándares del desempeño, condiciones de cumplimiento y satisfacción. En la organización, estos compromisos están amarrados a la misión empresarial , de donde se desprende la visión, objetivos, áreas claves de resultados, indicadores de gestión, valores de la cultura ,etc.
- Modelos de optimización y reorganización corporativa. , Conocimientos de diseño y organización lo cual conlleva a la reestructuración de sistemas, hábitos, actitudes, métodos, procedimientos y procesos.
- Competencias para comunicarse para la acción a través de pedidos, promesas, ofertas, declaraciones, negociaciones, vender posibilidades, etc.
- Orientación a resultados al actuar con el fin en mente al avanzar hacia la eficacia, eficiencia, efectividad y protagonismo.

Habilidad de impactar en clientes al identificar preocupaciones, desarrollar ofertas que las disuelvan, cumplir impecablemente y producir satisfacción todas las veces.
EL NUEVO ENFOQUE GERENCIAL PARA LA ORGANIZACIÓN.

ENFERMEDAD	VACUNA	ACCIÓN.
Postergación: Deje las cosas para mañana. El tiempo las arreglará.	Anticipación.	Sea Proactivo, manténgase siempre delante de los acontecimientos.
Dispersión: haga cosas variadas, sueltas, desconectadas de la misión.	Enfoque.	Priorice lo importante. Céntrese en la misión y estrategia.
Manipulación: Rinda culto a la autoridad y profese el control por el control.	Impacto.	Actúe con el fin en mente. Supere expectativas.
Desperdicio: Complique las soluciones con demoras, transportes, inspecciones, almacenaje, retrabajo.	Optimización.	Simplifique al máximo. Mejore hábitos, actitudes, métodos, procedimientos, procesos y sistemas.
Improvisación: Reaccione a la hora de la acción, saliendo del apuro, de cualquier manera. Sea bueno para explicar el fracaso.	Utilidades.	Produzca resultados útiles y valor agregado. El éxito no necesita explicación (al igual que el fracaso, por que es obvio.)

Si ud. no esta obteniendo los resultados que desea, pregúntese:
 ¿Qué enfermedades gerenciales estoy practicando?

Si ud. esta obteniendo los resultados que desea, pregúntese: ¿Qué leyes gerenciales estoy practicando?

LAS CINCO LEYES DEL GERENTE de 360° .

- 1- **Anticipación:** Establecer una visión estratégica de resultados, tomando la iniciativa y corriendo riesgos con mentalidad proactiva.

Aquellos capaces de anticipar su futuro, tendrán el poder de elegir con acierto el presente.

Anticipar el futuro es una condición necesaria para competir. El pensamiento estratégico se convierte en una de las prioridades del ejecutivo moderno en el proceso de desarrollar visiones sobre la manera de conquistar el futuro.

¿Qué es visión?

Es el diseño de escenarios futuros y sus estrategias para conquistarlo, es el resultado de nuestros sueños en acción. Debe responder a qué espera el individuo, grupo y organización hacer y lograr con su tiempo y libertad de elección; así como también donde espera estar en un tiempo determinado.

Para lograr una visión organizacional se hace necesario tener en cuenta cuatro ingredientes claves:

- Debe ser formulada por líderes.
- Debe ser compartida y apoyada por su equipo.
- Para que sea exitosa debe ser amplia y detallada.
- Debe ser positiva y alentadora.

La visión debe ser formulada por líderes porque la organización necesita tener a alguien que señale a los seguidores el camino a seguir para alcanzar un nivel alto de desarrollo.

Por otro lado la visión debe ser compartida y apoyada por su equipo.

Ningún jefe quiere empleados que no piensen o que no tengan iniciativa. Pero una vez que su jefe ha tomado una decisión, lo mejor que usted puede hacer, es apoyarlo y que se lleve a cabo.

Además, para que una visión sea exitosa debe ser amplia y detallada.

Por otra parte, una visión debe ser positiva y alentadora.

Liderar es el proceso de influencia interpersonal ejercida por un individuo sobre un grupo, en el logro de una tarea, meta o misión, a través de los sistemas de comunicación y toma de decisiones. Energizar el comportamiento involucra el diseño de conversaciones para la acción.

Esta definición ubica al liderazgo como un proceso, más que una acción; determinada por los estilos de influencia social, utilizados por el líder, que actúa sobre el grupo con el propósito de compartir su visión y las estrategias para alcanzarla, a través de tareas y metas que se ha impuesto.

El alcance de la visión impone dos elementos más, el primero la comunicación y el segundo la eficacia, como decisor al innovar, cambiar, crear, y administrar.

2- **Enfoque:** Tomar decisiones actuando con el fin en mente. Mantener constancia de propósitos, evitando “casarse” con el corto plazo.

El enfoque es el antídoto de la dispersión. Actuar enfocado es pasar al campo de la acción manteniendo el propósito en todos los esfuerzos, con rigor y exactitud.

Tomar decisiones actuando con el fin en mente. Mantener constancia de propósitos, evitando “casarse” con el corto plazo.

El enfoque en la acción demanda mantener en la agenda de decisiones la misión, visión, valores, métodos, procedimientos, procesos y sistemas alineados. Un factor relevante en la construcción de enfoque son los actores de un sistema de competitividad.

Actores del Sistema Gerencial.

PROVEEDORES: Los proveedores nos aseguran calidad en los recursos; además de ofrecernos competitividad en insumos al establecer lazos de confiabilidad y compromiso podemos obtener buena disponibilidad y según las especificaciones o normas técnicas, y al tiempo especificado.

EMPLEADOS: Es la gente que labora en todos los niveles de la empresa, deberá procurarse por obtener personal con espíritu visionario no rodearse de personal pesimista, o mediocre. Se buscara personas preparadas tanto técnica como profesionalmente y determinar si es el personal idóneo.

CLIENTES: Los clientes son el centro del modelo del intercambio; lo cual hay que demostrarlo, mediante un servicio de calidad y satisfacer sus expectativas; así como saber identificar cual es el mercado sobre el que la organización actúa, por medio de las siguientes preguntas; ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Dónde están?.

COMPETIDORES: Representan nuestro reto. Se deberán encausar nuestras fuerzas para obtener mejor calidad, precio, recursos tecnológicos, personal, procesos, etc que la competencia. Al igual que aprender de ellos los mejores procesos o practicas y mejorarlos.

ACCIONISTAS: Son aquellas organizaciones que depositan en nosotros su confianza para impulsar proyectos de beneficio y a la vez rentables. Los accionistas son nuestro proveedor principal.

Este modelo plantea el sistema formado por tres subsistemas los cuales son:

- Sistema Humano.
- Sistema Administrativo.
- Sistema Técnico.

Estos sistemas mantienen una interrelación para que la organización funcione adecuadamente

Importancia de los subsistemas y el PECCA.

1. Porque los diversos aspectos sociales y técnicos de la organización están altamente relacionados entre sí, y que un cambio en un factor afecta a otras partes de la organización y a su espíritu de trabajo.
2. Porque ha destacado la interrelación entre la organización y su ambiente.
3. Porque el grado de unidad sintérgica potencia la conquista de la visión estratégica de resultados, VER.

El retcambio gerencial se opone a todos aquellos argumentos simplistas que consideran los aspectos humanos como algo incomprensible o incomodo dentro de la organización en donde prefieren basar sus decisiones en las partes visibles de la organización e ignorar el potencial más importante de la organización “la gente”. La era de la gestion del conocimiento nos muestra que el capital humano, estructural y relacional son activos valiosos para la organizacion competitivas del siglo XXI.

Las áreas visibles de la organización estan constituidas por el subsistema administrativo, y por el subsistema técnico. Ya que sus variables pueden calcularse o medirse de forma muy simple sea por medio del nivel de producción, calidad, utilidades, etc.

Entonces el área invisible de la organización es el subsistema humano, esto es porque sus variables son más complejas y difíciles de interpretar, ya que se tratan de necesidades, motivación, valores, intereses, moral, clima o ambiente, las comunicaciones; es decir están ligadas a factores subjetivos no cuantificables.

Características de los Sistemas:

1. Un objetivo central y una medida del desempeño.
2. Su ambiente
3. Sus recursos
4. Sus componentes
5. Su administración

Sistema Administrativo.

- Busca la eficiencia organizacional
- Busca incorporar, entrenar y desarrollar la fuerza laboral en función de las necesidades de la organización.
- Busca a través de proyecciones determinar las nuevas situaciones y estados hacia los que se arribará.

Sistema Técnico.

- Se basa en tareas y normas.
- Su estructura son las funciones y los deberes.
- Sus variables son la productividad, rentabilidad y la eficiencia de la inversión.

Sistema Humano.

- Busca la salud organizacional
- Sus variables son la motivación, la moral, creatividad, la comunicación, liderazgo, poder y el conflicto.
 - Su base es la dinámica del clima y el proceso.

Enfoque, una mirada en el tablero de control.

Observar el tablero de mando de un avión es interpretar. Lo que vemos son formas de interpretar, según el conocimiento y experiencia que tengamos sobre el tema. Un buen piloto entiende la globalidad del avión, tiene sensibilidad para identificar las posibilidades de los botones, las luces, el plan de vuelo, las normas de seguridad, el manejo del radar, el uso eficiente de la tecnología que esta en sus manos.

Durante el vuelo el encontrará condiciones climáticas que pueden amenazar el cumplimiento del plan establecido; sin embargo, el no se pelea con los hechos, las incertidumbres o riesgos. Su experiencia al lidiar con situaciones similares en el pasado, le permiten transferir interpretaciones útiles para la acción.

Su reto esta en la habilidad para interpretar hechos pasados y la manera en que estas le abren posibilidades para resolver las demandas del momento, hasta completar su vuelo, el cual es percibido por los pasajeros como satisfactorio.

Veamos ahora a la organización como un avión y nosotros como pilotos. (no importa el tipo y tamaño de la organización, pudiendo tomar como ejemplo a la familia). En nuestras manos se nos entrega un manual que nos ofrece incrementar los niveles de seguridad en el vuelo, llegar al destino propuesto, cumplir con los pasajeros, generando satisfacción que redundará en más y mejores oportunidades para los clientes, accionistas, empleados y

proveedores. En el año de 1992 Kaplan y Norton escribieron **Balanced Scorecard-Medidas que conducen al desempeño**, en la revista **Harvard Business Review** con lo que iniciaron un enfoque orientado hacia la operativización de la estrategia como centro de la acción empresarial. El BSC es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción. El enfoque del BSC busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la empresa puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera, la empresa será exitosa y cumplirá su visión. La fuerza de trabajo estará vinculada y conocerá su papel en la estrategia.

Cuadro de Mando Integral



Los empresarios y Gerentes podrán conducir su organización orientándola a resultados financieros y no financieros concretos

Se determinarán los procesos críticos del negocio sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.

Se reconocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.

Los directivos podrán conducir la organización orientándola a la mejora de resultados:

Financieros, comerciales, de eficiencia operacional, de productividad del personal

.

El BSC ha realizado aplicaciones a empresas grandes, medianas y pequeñas, organizaciones sin fines de lucro, alcaldías, hospitales, etc.

Es un modelo de planificación y gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Su aplicación empieza con el mapa del ultimo viaje en el que se revisa la misión, visión y valores de la organización activos. Se explora el proceso central del negocio. Se hace un análisis de sensibilidad con los ejecutivos de la empresa.

El BSC transforma la vision de la empresa en cuatro perspectivas

- Perspectivas.
 - Perspectiva Financiera
 - Perspectiva del cliente
 - Perspectiva interna
 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- 3- Impacto: Uso funcional y apropiado del poder para inspirar hacia la colaboración y explosión del potencial de los equipos, apertura hacia el cambio, logrando satisfacer expectativas de clientes.

EL MÁS GRANDE PRINCIPIO DE LA GERENCIA

Premie la conducta correcta y obtendrá los resultados correctos, deje de premiar la conducta correcta y probablemente obtendrá los peores resultados.

Michael Leboeuf

Michael Leboeuf (1985), en su magnífico libro El Gran Principio de la Gerencia (GPM), establece varias estrategias que la alta dirección premia o no. A veces el trabajo excelente, la iniciativa, la creatividad, etc., como acciones positivas y productivas del trabajador son pasadas por alto, y la mayoría de las acciones negativas e improductivas por parte del trabajador, son aplaudidas y hasta premiadas.

- 1. Tus resultados están determinados por las acciones que encadenas a estos. El impacto se relaciona con el enfoque al actuar con el fin en mente, midiendo consecuencias..*
- 2. En el intento de hacer las cosas correctas es muy fácil caer en la trampa de premiar las malas actividades e ignorar o castigar las que se han realizado correctamente. El resultado es que esperábamos un A, inconscientemente premiamos un B.*

La eficacia se enfoca al logro de los resultados correctos; sin embargo, los sistemas de comunicacion posibilitan la administracion de compromisos. La influencia es una competencia tan importante como la capacidad de tomar las decisiones correctas. El marco de la influencia efectiva nos mueve a entender su dinamica, la cual se expone a continuacion.

Consideraciones::

Existen varias estrategias de Influencia.

← La estrategia más idónea dependerá de:

- ↗ Las personas a las que debemos influir.
- ↗ La relación personal con ellas.
- ↗ El tiempo disponible
- ↗ La distribución del poder
- ↗ Y la situación en concreto.

← **Las personas más efectivas, saben pedir, prometer, ofertar, comprometer, hacer reclamos, emitir juicios que abren posibilidades a través de la influencia en sus diversas expresiones::**

← **Conocer focos de poder.**

Identificar personas clave de la organización que pueden influir sobre otros para conseguir que apoyen nuestras ideas.

← **Identificación de trasfondos**

Identificar preocupaciones de otras personas, ESCUCHANDO lo que no está al oído.

← **Creación de sinergias.**

Dedicar tiempo para conocer a otros personalmente, y para mantener una relación amistosa de forma que estos estén motivados a apoyar nuestras ideas.

← **Facultar**

Lograr que otros se sientan valorados a través de elogios, reconocimientos y participen en la toma de decisiones, planificando e implantando ideas útiles.

← **Negociar.**

Lograr apoyo a través de pedidos, ofertas y promesas logrando acuerdos mutuamente satisfactorios.

← **Declarar.**

Hacer juicios y afirmaciones, memorables e impactantes, para lograr, así el apoyo de la gente.

← **Persuadir con hechos y demostraciones.**

Utilizar ejemplos, testimonios, hechos y datos para convencer a otros.

← **Presionar.**

Utilizar la posición que se posee para lograr propósitos.

4- **Optimización:** Eficientizar: los métodos, procedimientos y procesos logrando simplificación al máximo.

Harbour, en su libro Reingeniería de procesos, nos enseña a diferenciar los conceptos de trabajo y desperdicio en nuestro camino hacia la optimización.

- Trabajo: Esfuerzo o actividad que desplaza un proceso hacia adelante, añadiéndole valor en forma directa. Para determinar si una actividad es trabajo hay que indagar si su eliminación afecta el rendimiento.
- Desperdicio: Esfuerzo o actividad que no agrega valor al proceso sino costos y demoras, ejemplo transporte, inspección, almacenamiento y retrabajo.
- Proceso: La mezcla y transformación de un conjunto de insumos específicos en un rendimiento determinado, de mayor valor. Los rendimientos pueden ser la producción de un artículo, proporcionar un servicio, concluir una tarea.
- La eficiencia en el trabajo implica alcanzar optimización al aumentar al máximo las operaciones que agregan valor y reducir al mínimo el desperdicio en el proceso.

Sus fórmulas:
$$\frac{\text{Trabajo}}{\text{Trab} + \text{Desprd.}} \quad \text{Ejemplo } \frac{4}{4 + 4} \quad \times 100 = 50\%$$

De 8 horas 4 se realizan operación, otras 4 desperdicio.

La eficacia ideal es 100%

Cuando las empresas se organizan por procesos mejora la comunicación, coordinación y calidad. La utilidad equivale, dentro de un proceso, al valor de los rendimientos, menos el costo de los insumos y del proceso. Ejemplo si un producto cuesta ¢ 100.00 los insumos valen ¢40.00 y el proceso ¢ 45.00 la utilidad será de ¢ 15.00 para que una empresa permanezca competitiva debe vender un producto similar a un precio más o menos igual a las empresas competidoras.

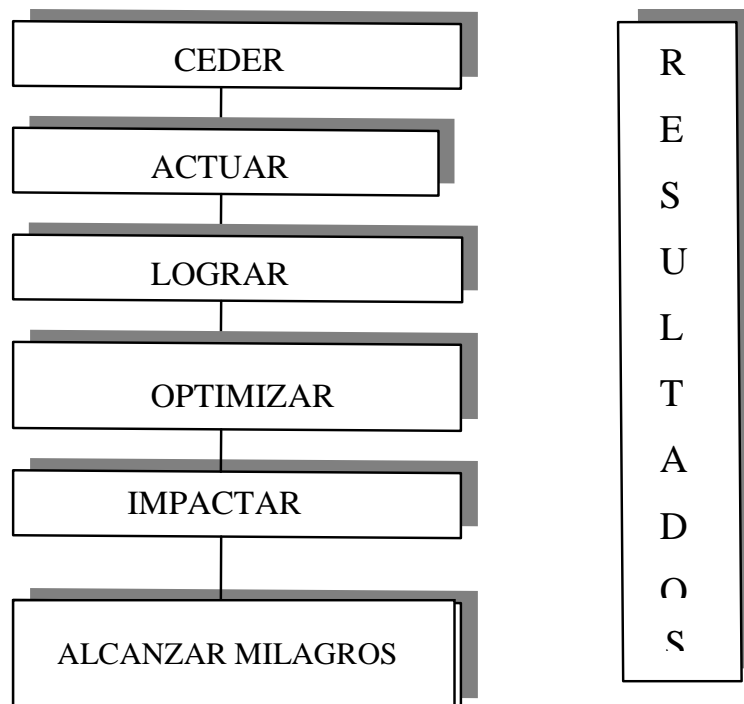
Siendo que los insumos son aproximadamente iguales, la clave para mejorar las utilidades está en los procesos; sin embargo en el largo plazo, solo sobreviven aquellas organizaciones capaces de entregar a los clientes soluciones que resuelven sus preocupaciones y cautivan al producir satisfacción todas las veces. Lo anterior no se logra simplemente con voluntad o con el deseo de alcanzarlo,

sino más bien, es producto de la aplicación de una estrategia diferenciadora con impecabilidad.

Una estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomada por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para alcanzar posicionamiento y liderazgo en el escenario en que se opera a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Cumplimiento óptimo de los procesos internos.
- Gestión del capital intelectual de la organización.

Esas cuatro perspectivas, trazadas por Norton y Kaplan posibilita mover a la organización del nivel CEDER RESULTADOS al de protagonismo y liderazgo en el mercado en que se opera. Lo expuesto se esquematiza de la siguiente manera:



En un escenario globalizado, la estrategia de 360° es una necesidad para administrar el cambio, a partir de las obvias realidades, en el camino hacia el protagonismo, es decir los milagros. Es una necesidad para individuos, grupos y organizaciones que ven la tormenta de las demandas crecientes, impuestas por la apertura comercial y las nuevas reglas que gobiernan el siglo XXI.

El proceso anterior esta casado con la matriz COFUN, la que identifica en los diferentes niveles de un sistema competitivo, aquellos estandares a cumplir.

MATRIZ DEL SISTEMA DE COMPETITIVIDAD FUNCIONAL (COFUN).

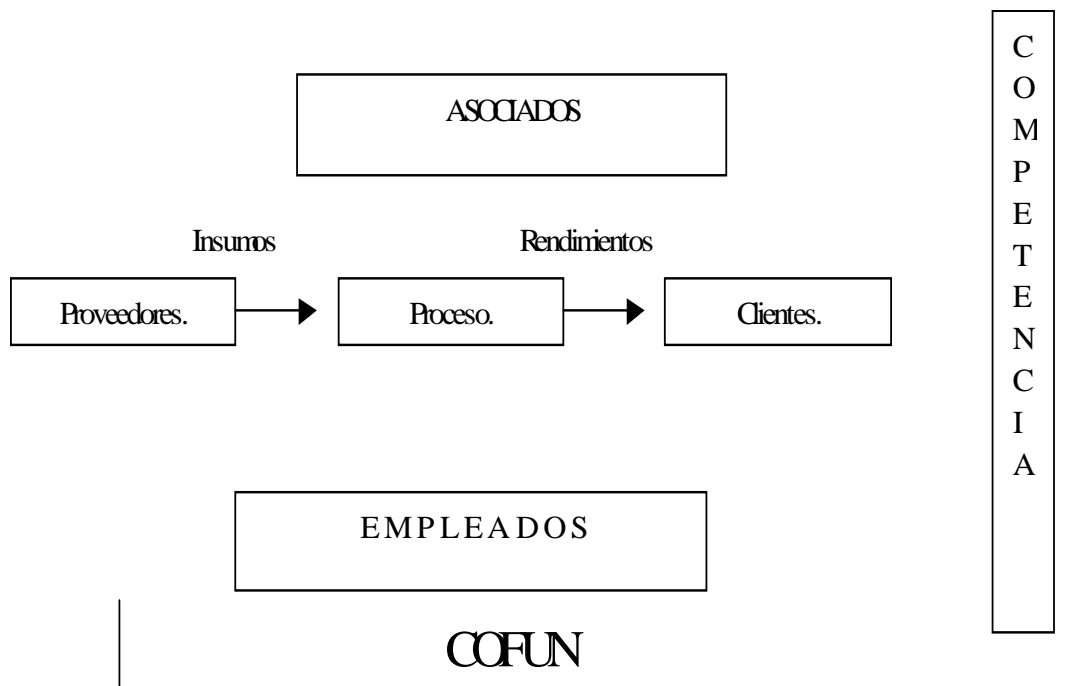


La matriz COFUN establece a nivel de insumos, procesos y rendimientos, quince requisitos que vamos a buscar en las personas, recursos o potenciales de utilidad dentro del sistema, para ser competitivos y fortalecer la estrategia de 360°.

LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTOS EN LOS PROCESOS.

El objetivo del sistema de competitividad funcional COFUN es transformar los insumos en rendimientos en forma más eficaz, eficiente, efectiva, confiable, rápida y económica, que sean posibles.

Los rendimientos van a los clientes, los que pueden ser internos o externos, son el centro del sistema. Los actores que participan en el COFUN son:



- Algunos principios al aplicar la metodología COFUN son:

- Eliminar, reducir o minimizar el desperdicio.
- Simplificar al máximo.
- Priorizar los procesos, según su importancia.
- Diseñar procesos con rutas alternas.
- Pensar en paralelo, no en línea.
- Recabar los datos una sola vez, en su origen.
- Ver la tecnología para mejorar los procesos.
- Dejar que los clientes ayuden en los procesos.

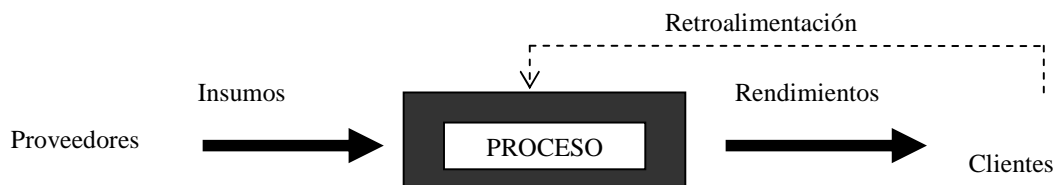
- Pasos para la mejora de procesos.

- 1- Compromiso real en la dirección.
- 2- Comunicación adecuada del compromiso a los empleados.
- 3- Constancia de propósitos de la dirección.
- 4- Atender el papel de los equipos y la organización.
- 5- Proporcionar herramientas reales útiles en programa.
- 6- Evitar postergación de soluciones.
- 7- Individualizar el entrenamiento.
- 8- Enfocar los aspectos claves de la empresa: Aseguramiento de la calidad, velocidad de respuesta, costos, eficacia y efectividad.
- 9- Escuchar a los clientes y demás actores del sistema.
- 10- Priorizar los qué, no los quién.
- 11- Enfocar hechos y no opiniones.

Procesos.

Un proceso es la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en un grupo de rendimientos de mayor valor. En forma ideal, todos los procesos son eficaces, confiables, eficientes y baratos. Los rendimientos incluyen producir un artículo, proporcionar un servicio o concluir una tarea.

Los insumos incluyen a personas, materiales, equipo, información, procedimientos, políticas, tiempo y dinero. Los proveedores proporcionan algunos insumos. Los rendimientos van a los clientes internos y externos. Los clientes son la parte más importante de cualquier proceso:



Un proceso es la mezcla y transformación de insumos en rendimientos. Al transformar los insumos en rendimientos, se realiza una serie de pasos. Estos se conocen como pasos del proceso. Existen seis pasos básicos del proceso:

1. Operación
2. Transporte

3. Inspección
4. Demora
5. Almacenaje
6. Retrabajo

Características deseadas del proceso

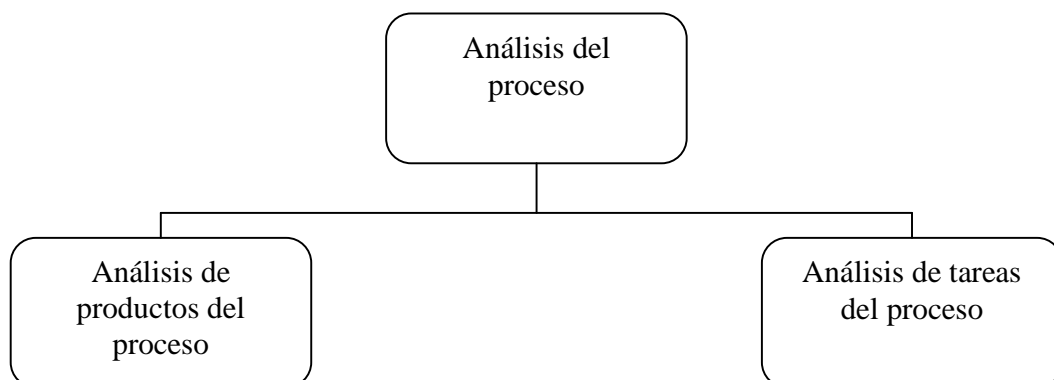
La meta de cualquier proceso es transformar los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como al precio mas bajo que sea posible.

- **Eficacia** ¿Satisfacen los rendimientos los requerimientos del cliente ?
- **Confiabilidad** ¿Cumplen siempre los rendimientos los requerimientos del cliente?
- **Eficiencia** ¿Es aceptable el tiempo de ciclo?

Análisis y Medición de Procesos

Cuando se pregunta a los gerentes sobre un proceso, es sorprendente lo poco que saben. ¿Qué pasos supone el proceso? ¿Cuáles son la eficiencia y el tiempo del ciclo? ¿Cuánto cuesta el proceso? ¿Qué pasos supone el proceso? ¿Cuáles son la eficiencia y el tiempo del ciclo? ¿Cuánto cuesta el proceso? ¿Qué áreas están maduras para la mejora? Sin esta información, es casi imposible lograr mejoras importantes al proceso. Para realizar éstas se requieren datos relativos al proceso.

El propósito final de cualquier análisis de procesos es:



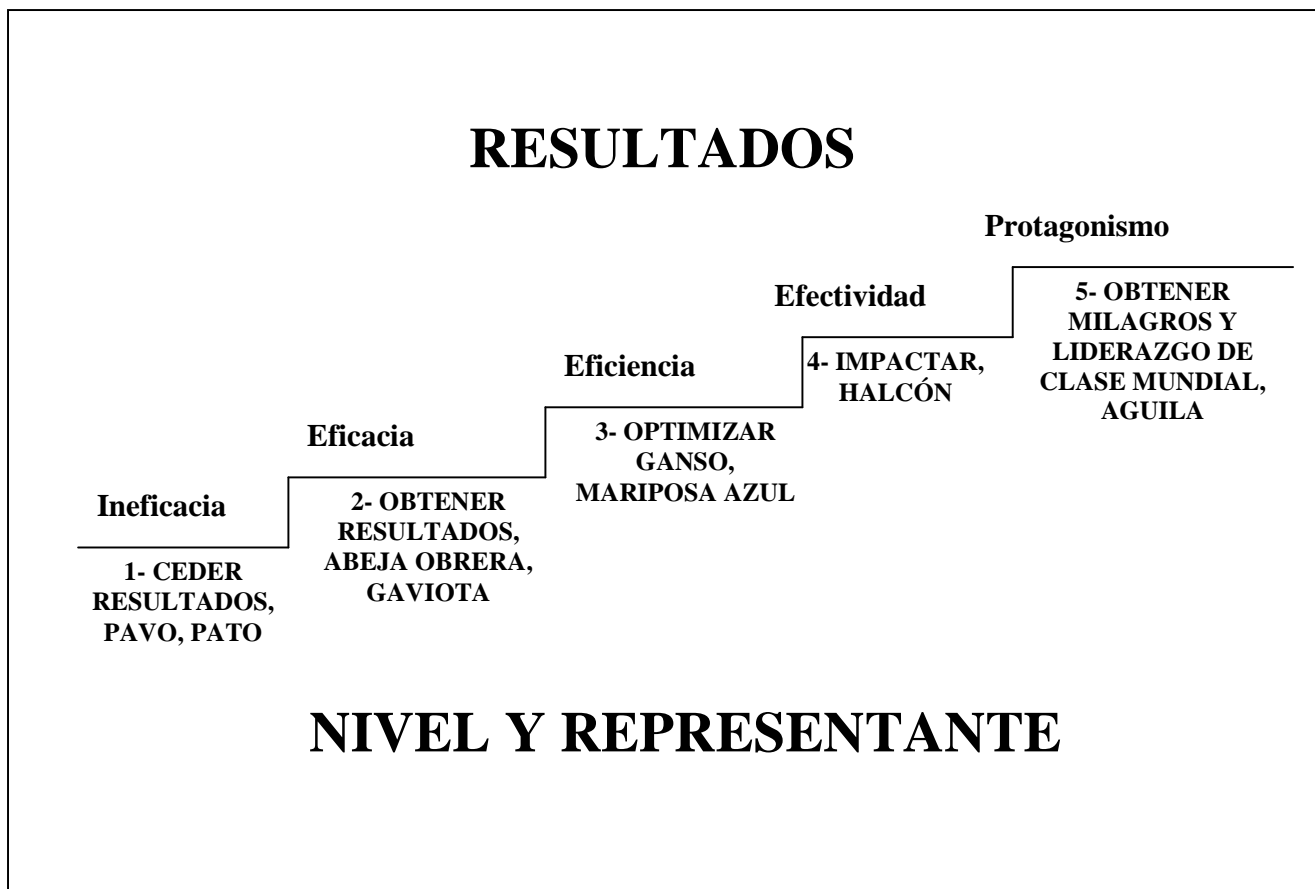
Al administrar los procesos posibilitamos:

- Elevar la calidad del proceso
- Aumentar la eficacia del proceso
- Reducir los costos relativos al proceso
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso
- Hacer el trabajo más seguro

5- **Utilidades:** Obtener los resultados necesarios, así como rentabilidad al menor costo, con más rapidez y mejor calidad que la competencia.

El Triunfo, es un viaje de la acción al protagonismo.

Una de las experiencias más dulces de la vida es triunfar ante nuestras obvias realidades y obtener los resultados deseados.



Lo importante ya no es tirar la pelota en un espacio, para anotar; sino, meter una idea, en una pelota llamada tierra.

Al pensar en esta frase, no podemos evitar reconocer que el camino hacia los resultados se encuentra dentro de un campo de fuerzas, en el que operan actores, fuerzas impulsoras, restrictivas, un estado actual, un estado proyectado y uno ideal.

El ejercicio de la efectividad lleva al individuo al punto de influir en el grupo y/u organización para caminar juntos a través de un tablero de ajedrez con piezas diversas, tanto en sus competencias como en su radio de influencia, en el que movimiento tras movimiento se mejora la posición, traduciéndose al final en una ventaja cuantitativa.

El cambio se da con cada movimiento en el tablero. El objetivo común está en el otro sector, en el flanco del rey enemigo, enrocado y protegido por un grupo de peones, apoyado por su torre y caballo.

No es suficiente disponer del personal adecuado, de los recursos, ya que cada movimiento cambia la situación del tablero, abriendo o cerrando posibilidades. En este campo, potencial y oposición operan juntos, favoreciendo a la estrategia correcta.

Puede suceder que se disponga de mayor material que el contrincante; sin embargo, la posición de las piezas, los tiempos disponibles para llegar al flanco enemigo, el margen de movilidad, la ubicación de los alfiles, las torres y especialmente la reina, decidirán ¿qué rey tendrá que inclinarse?

El líder es un maestro del ajedrez organizacional, social o mundial, capaz de unir su grupo / organización para luego desplegar su poder entre los 64 escaques, hasta vencer a las fuerzas que bloquean, interfieren, se oponen o contrajuegan.

La Audacia, un Compromiso con la Acción Inteligente.

¿Por qué fracasan las mejores ideas?

Al inventar la fotocopiadora, su INVENTOR mostró su prototipo a un empresario, quien después de observar su funcionamiento, dijo: Se ve interesante; sin embargo, no le veo una aplicación útil.

La audacia requiere exponernos, arriesgarnos de manera calculada, a través de un compromiso.

En la vida las personas que no se comprometen no progresan, son apartados de la mesa de oportunidades.

En la vida las personas que se comprometen y no cumplen, son también excluidas de la mesa de las oportunidades.

Aquellos que refutan las nuevas ideas con un Si... pero , son asesinos de iniciativas ante su propia empresa, entregándole las oportunidades a sus competidores. Estamos en un nuevo escenario caracterizado por un cambio de reglas en los negocios, el mercado.

La audacia involucra tomar la iniciativa, adquiriendo mejores prácticas en la sociedad de la información y la comunicación.

Buscar información y comunicarnos efectivamente es una tarea diaria que precede al poder y los hechos.

Las personas poderosas saben pedir.

Los mejores vendedores saben ofrecer posibilidades.

Los mejores trabajadores saben cumplir impecablemente.

Los mejores líderes saben hacer ofertas que cautivan, logrando credibilidad de sus seguidores.

Saber pedir, prometer, ofertar, cumplir y producir satisfacción todas las veces, son las competencias del equipo ganador del siglo XXI.

Dejemos de pensar y hacer más de lo mismo, que nuestros competidores hacen.

Triunfar o insistir con inteligencia: Una Declaración para Abrir Futuros.

Para cada persona, grupo u organización, el momento de la verdad llega, en el que una crisis, necesidad o deseo de mejorar activan el compromiso de alcanzar el triunfo, insistiendo con inteligencia, para ello como personas y organizaciones, nos apoyamos en una red de conversaciones para develar, disolver y desarrollar soluciones, viendo a nuestros clientes como la integración de sus emociones, tradiciones y lenguaje, el trabajo como una coordinación de acciones, administrando compromisos, cumpliendo impecablemente y generando satisfacción en todos nuestros clientes.

Obtener útiles resultados es ser eficaz. Optimizar los procesos es ser eficiente. Impactar a los clientes al superar sus expectativas es ser efectivo y anticipar el futuro, actuando con la estrategia en acción, es alcanzar protagonismo.

La aplicación de las cinco leyes gerenciales del protagonismo es una propuesta hacia la acción y los resultados.

A continuación se despliega el escenario de posibilidades para un gerente, moviéndonos desde el innecesario (ineficaz y reactivo), hasta el protagónico.

INEFICAZ	ACCIÓN	EFICAZ	EFICIENTE	EFFECTIVO	PROTAGONICO
Hace el mínimo esfuerzo.	Hace lo urgente	Hace las cosas asignadas.	Hace trabajo y evita desperdicio.	Hace lo mejor para el cliente,	Alcanza liderazgo.
Evade obvias realidades	Apaga fuegos.	Resuelve obvias realidades	Obtiene soluciones económicas, frente a obvias realidades.	Produce alternativas creativas para el cliente.	Obtiene ventajas competitivas.
Descuida los resultados.	Se mueve hacia algún resultado.	Logra resultados	Optimiza resultados.	Impacta a los clientes, con los resultados.	Obtiene mejoras dramáticas.
Descuida sus deberes.	Busca hacer su deber.	Cumple su deber.	Logra resultados al menor costo.	Mejora continuamente la satisfacción al cliente.	Conquista liderazgo en prácticas del mercado.
Evita comprometerse..	Se compromete , pero no cumple responsablemente.	Cumple compromisos.	Cumple compromisos al menor costo.	Cumple y produce satisfacción en el cliente.	Impecable al exceder expectativas de clientes, todas las veces.
Gasta y desperdicia recursos.	Utiliza recursos.	Alcanza metas a cualquier costo.	Reduce costos al lograr metas.	Aumenta utilidades.	Alcanza resultados dramáticos, milagros.
Comodidad.	Actividad.	Logro.	Optimización.	Satisfacción.	Marca la diferencia.
Avestruz.	Toro.	Rinoceronte.	Mariposa azul.	Halcón.	Águila Naciente.
Liderazgo posicional.	Liderazgo Reactivo.	Liderazgo Situacional.	Liderazgo Proactivo.	Cooliderazgo.	GEOLIDERAZGO

La evolucion del gerente de 360° al Geoliderazgo.

Hemos establecido una propuesta para el gerente de 360°; sin embargo, el siguiente nivel involucra alcanzar una gerencia basada en el liderazgo irradiante, es decir un GEOLIDERAZGO capaz de desplegar el poder y los resultados como parte de una cultura, un clima laboral, un estilo de conducción, la administración de compromisos y coordinación del desempeño. Este perfil nos coloca frente a las leyes del Geoliderazgo.

LAS 7 LEYES DEL GEOLIDER DE 360°

1-La ley de la creación en cadena:

La generación de espacios de descubrimiento en la creación de nuevas realidades posibilita la competitividad en cielos azules, fuera de la voracidad de la competencia basada en costos. El geolider de 360° promueve las soluciones inventivas. El hecho nuevo se inicia con una idea, una imagen mental, un mapa de posibilidades, una visión, una estrategia. Anticipar la primera creación (mental) es condición necesaria para actuar con acierto en la segunda creación (física). Creer para crear, crear para creer es una cadena de posibilidades alimentadas por la palabra YO CREO. Cuando la cultura de la creación-innovación-mejora-aprendizaje para la acción se activa, el proceso CIMA se convierte en la cultura de la creación en cadena, desplegando la creatividad y la solución inventiva organizacional. El Retcambio utiliza el método PIADE, como una herramienta en la búsqueda de la creación en cadena.

2-La ley del talento:

El geolider de 360° busca la gente talentosa y la hace florecer en la organización. La gente talentosa es la que multiplica el valor y los resultados organizacionales, la que realmente mete goles. Existen organizaciones que desprecian el valor del talento humano, exigiendo a sus miembros operar, según los procedimientos establecidos. Existen las organizaciones que valoran el talento, pero no saben como llevarlo a sus organizaciones. Existen organizaciones capaces de adquirir gente talentosa, pero no florecen en ellas. Existen organizaciones con gente talentosa, generando valor y floreciendo en las organizaciones. Los resultados espectaculares son el fruto de personas ordinarias (con un potencial extraordinario), comprometidas por mentes irradiantes, en un medio laboral floreciente. Los resultados inferiores son el fruto mentes sometidas o rebeldes, manipuladas por caciques, en un medio laboral empobrecido (ganar-perder) o de miseria (perder-perder). El potencial laboral se refleja en la posibilidad de que las personas dispongan e oportunidades en la organización para alcanzar el bien ser, bien hacer, bien tener y bien estar. Daniel Goleman plantea en su libro: La inteligencia emocional en la Empresa, el caso de la empresa Egon Zehnder, quienes con la filosofía

UNO PARA TODOS, a través de su fundador y Geolider Victor Loewenstein ha logrado convertir a esta empresa en la número UNO en su giro de negocios, aplicando prácticas de 360°.

3-La ley de la correspondencia:

El retcambio plantea tres estandares en la consecucion de resultados espectaculares, siendo estos la consistencia, congruencia y diferenciacion. Las personas consistentes tienen la capacidad de discernir y elegir las opciones mas promisorias. Las personas congruentes estan alineadas en las practicas con lo que piensan y las personas diferenciadas obtienen los resultados esperados a partir de un comportamiento estrategico-tactico efectivo. La congruencia se relaciona con la ley de correspondencia y su base son los compromisos.

Comprometerse es atarse a través de promesas mutuas, en espacios del tiempo definidos. Para ser parte de las mesa de las oportunidades, el geolider de 360° se compromete con impecabilidad.

Lo que damos regresa. El compromiso de los demás es un reflejo de nuestro compromiso con ellos. Si en la organización la gerencia se compromete con el ejemplo, los demás se comprometerán con ellos.

4 -La ley del apalancamiento. El gerente tradicional descansa en la centralizacion como su mejor carta en la administracion del poder. El geolider de 360° sabe que compartiendo el poder, no se pierde, se multiplica; por lo que conoce a su gente y descubre las formas mas efectivas de ejercer el poder y la autoridad en la conquista de resultados espectaculares. Sabe que el 20% invertido en comprometer y coordinar es capaz de producir el 80% de los resultados esperados y que el 80% de control y centralización irreflexiva producen entropía y solo el 20% de resultados útiles. El Retcambio propone el metodo VICFARR como proceso para gestionar el potencial de las personas hacia la conquista del alto deempeno.

5-La ley de la atracción.

Somos atraídos por lo que buscamos de manera entusiasta y constante. Cuando tenemos una idea clara de lo que queremos o esperamos, entonces pasamos al compromiso con la accion. Comienzan a surgir frente a nuestra mirada las oportunidades, que antes veíamos pasar con indiferencia, al no relacionarlas con nosotros. En ese proceso descubrimos la necesidad de disponer de una telarana social de relaciones que nos permitan transitar hacia nuestros propositos. El gerente tradicional crea la cultura de la desconfianza y termina encontrando pruebas que lo distancien o pongan en conflicto con su circulo de influencia. El geolider de 360° crea la cultura de la confianza y termina rodeandose de personas capaces y comprometidas con la integridad. Rodéate de talento y serás atraído por el talento. Rodéate de temor, crítica y queja y te encontraras explicando el fracazo. Busca a las personas idoneas y tratelas como valiosas y terminaran generando valor. Busca el talento y lo terminaras encontrando dentro de ti y dentro de tu circulo de influencia.

6-La ley de la mayordomía. La administración de compromisos es una tarea clave en la búsqueda de resultados. Los compromisos en la organización están atados al desempeño. Thomas S Monson sostiene que lo que se mide mejora, lo que se mide e informa se acelera. El desempeño para que crezca debe medirse. Herramientas como el Cuadro de Mando Integral solo tienen sentido en la medida que generan indicadores para gerenciar la estrategia, verificando el cumplimiento de compromisos. En el deporte el jugador durante el partido recibe permanentemente retroalimentación de su desempeño, en la empresa los empleados pasan semanas sin saber si lo están haciendo bien o no.

El geolider de 360° posee su tablero de control alineado con la estrategia, el cual es el centro de sus compromisos y coordinación de acciones, con lo que arriba a la sinergia empresarial, logrando entusiasmo, sinergia y simplificación.

7- Ley del refuerzo: El gerente tradicional centra el ejercicio de la disciplina en el temor y el castigo, provocando que las personas huyan o se limiten a trabajar para el ojo del supervisor. Siendo que la conducta voluntaria opera según sus consecuencias en el ambiente, el geolider de 360° se enfoca en reforzar las conductas esperadas y en extinguir las inadecuadas. Sabe que cuando obtenemos repetitivamente los resultados equivocados, estamos premiando las conductas erróneas. Si premiamos las conductas adecuadas obtendremos los efectos esperados.

La aplicación integrada de estos mapas para la acción, llevada al nivel inconscientemente competente, posibilita evolucionar las prácticas gerenciales y revolucionar el desempeño, con lo que la organización posibilita alcanzar prácticas de clase mundial, independientemente de su tamaño.

CONCLUSION

Las demandas de un entorno complejo y competitivo al que se enfrenta la gerencia imponen nuevos mapas para la acción. El Retcambio Gerencial establece un mapa para la acción orientado a develar las enfermedades del gerente tradicional, disolverlas y desarrollar un protagonismo gerencial y un liderazgo sintergial, un Geoliderazgo para operar en escenarios globalizados.

REFERENCIAS

- Ginebra, J(1997) El liderazgo y la acción. Colombia. Edt. McGraw Hill.
- Hodgett, Altman (1987) Comportamiento en las organizaciones. México. Edit. Interamericana.
- Korn, L.B. (1989) “ How the Next CEO Will be diferente”, Fortune, May 22, pag. 175
- Kotter. J P (1997) El líder del Cambio. México.Edt. MacGraw Hill.

- Meforland, Senn y Childress (1996) Liderazgo para el siglo XXI. Colombia, Edit. MacGraw Hill
- Peters y Waterman (1984) En busca de la Excelencia, Colombia, Edit. McGraw Hill
- Porter, M.E. (1990) Competitive Advantage of Nation. New York. The Free Press.
- Santos, J.A. (1993) Rec-Hum. Estudios de Psicología laboral y administración de recursos humanos. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- Santos, J.A. (1995) Reingeniería o Retcambio Organizacional. Revista Extensiones, No.2. México, Universidad Intercontinental.
- Santos, J.A. (2001) Retcambio Organizacional. CD-HTML, San Salvador, Acción Consultores.
- Santos, J.A. (2005) Retcambio Organizacional. Newsletter 202. monografias.com
- Santos, J.A. (2002) Un nuevo comienzo. San Salvador, Acción Consultores. (segunda edición).
- Santos, J.A. (2003) ¿Quién es el pavo para la cena? San Salvador, edit. Universidad de El Salvador.
- Santos, J.A. (2004) La Ruta. Un mapa para construir futuros, San Salvador, edit. Universidad de El Salvador

Dr José Alberto Santos Ramírez, profesor de la Universidad de El Salvador, Director de Acción Consultores y creador del Retcambio.
accionconsultores@gmail.com y www.retcambio.com.sv