


TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 37

Por: Rogelio Carrillo Penso




1




Crear un **ambiente o clima** en el cual nuestros subordinados puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo; y **organizar el trabajo** para lograrlo. Las empresas necesitan aprovechar a sus empleados en una forma efectiva

2



Debemos **facultar a los empleados** para hacerlo mejor mañana que lo mejor que lo pueden hacer hoy. **Desarrollarlos**, crear potencial para el futuro.

3



Administrar las Interacciones de aquellos por quienes y para quienes somos responsables, Las interacciones de sus unidades con las de otras unidades o departamentos de la Organización. Las interacciones de sus Organizaciones con otras Organizaciones a su alrededor.

¿Cuándo es su problema Sistémico?

1. Cuando el problema **persiste** en la organización durante cierto tiempo con (+ ó -) la misma intensidad.
2. Cuando se ha mantenido más o menos igual aunque haya **caras nuevas** en procesos o departamentos.
3. Cuando han habido mejoras, pero las cosas se han **vuelto a deteriorar**.
4. Cuando no ha respondido a una **mayor presión** por parte de la gerencia.

El 123 de la Gerencia Sistémica por Russell L. Ackoff.

Las organizaciones son un conjunto de vasos comunicantes, un sistema que intenta que sus componentes trabajen juntos, de una forma fluida y optimizada, que permita a la empresa moverse hacia sus metas con un mínimo de dilaciones y dificultades, creando satisfacción para sus integrantes: Clientes, Empleados, Accionistas y Proveedores. Qué fácil suena —y qué difícil es.

Dice Russell Ackoff que **la gerencia de hoy es la Gerencia de las Interacciones del Sistema, no de las Acciones**. Todo lo que hacemos en un área de nuestra empresa de una forma u otra está afectando a otra, por lejana que se encuentre.

Función # 1: Pasamos 60% del tiempo útil de nuestro día en el trabajo o en actividades relacionadas con él. Nuestra meta debe ser crear un clima de "reto realizable" no de metas inalcanzables, al mismo tiempo que diseñamos procesos que permitan que las personas puedan alcanzar la ansiada "Alegría en el Trabajo." Pero lograr un clima laboral adecuado no es suficiente; la gerencia asume la responsabilidad esencial de **organizar el trabajo** para que las personas se puedan desempeñar al máximo de su potencial. Y antes de ello,

Ud. necesita asegurarse que tiene la gente adecuada en los sitios adecuados.

Función # 2: Hay una gran diferencia entre crecimiento y desarrollo. **Crecimiento** es un aumento en números, en tamaño. **Desarrollo** es el aumento de nuestro potencial para el futuro. Los basureros crecen —pero no se desarrollan Ackoff.

Ud. nunca podrá facultar Tip de Conocimiento # 4 a sus empleados si ellos no tienen las condiciones de **Actitud**: emocionales, de carácter, de disciplina, iniciativa y cumplimiento, que la empresa necesita. Unidas a su **Aptitud**: formación, conocimiento, pericia, ambas hacen de ese empleado alguien que verdaderamente pueda contribuir al éxito futuro de la empresa. El desarrollo está íntimamente ligado con la educación continua, el entrenamiento y la capacitación: a hacer de sus trabajadores "Miembros Permanentes del Equipo" Tip de Conocimiento # 31.

Función # 3: ¿Habría alguien que haya conocido una empresa donde no existan conflictos entre Ventas y Manufactura? ¿Entre Ventas y Mercadeo? ¿Entre patronos y obreros? ¿Entre gerentes? ¿Entre Administración y

Ventas? ¿Entre las políticas que se definen en la Presidencia y la verdadera posibilidad de llevarlas a cabo? Los conflictos existen porque existen problemas de interacción.

Si no somos capaces de solucionar los problemas entre nosotros y nuestros departamentos al nivel **horizontal**, vendrá el árbitro de arriba a hacer lo que nosotros no supimos hacer. Con frecuencia, esa persona que sabe menos del problema que nosotros, que tiene menos tiempo, o que sencillamente está harta de hacerlo, comenzará a ladrar instrucciones, con resultados inesperados y no siempre los deseados. Aprender a manejar las interacciones no es una opción, es uno de sus roles más importantes como gerente.

La **Gerencia del Sistema** permite que estas tres condiciones se den. Si los problemas siguen allí aunque vengan escobas nuevas barriendo bien, si las cosas parecen arreglarse pero echan para atrás, si mayor presión gerencial no los resuelve, si parece que tienen "vida propia" su problema es sistémico —y requiere atención profunda y método.