



CGERENCIA

**GERENCIA POR
TECNOLOGÍA Y
PROCESOS**

POR IGNACIO VELEZ LACAYO

CGerencia Nicaragua | Teléfono y WhatsApp: +505 8787 3362
cgerencia.nic@gmail.com

GERENCIA POR TECNOLOGÍA Y PROCESOS.

Es una **herramienta de trabajo** disponible para que usted, **gerente/líder y sus equipos** y trabajo mejoren su empresa u organización, diseñando e implementando **CAMBIOS CLAVES** que la conduzcan a ser una empresa más eficiente, flexible y competitiva y así esté lista para implementar con éxito la estrategia y plan que usted decida ejecutar.

Esta herramienta de gerencia por tecnología y procesos:

1. Es una metodología **“sistémica y multidimensional”** de trabajo que:
 - a) le permite abarcar los 360 grados del funcionamiento de su organización a todos sus niveles de mando (Estratégico, Ejecutivo y Operativo) y
 - b) le provee una vista panorámica para establecer el paso a paso a utilizar para gestionar con éxito la Empresa/Organización como un todo y de cada una de sus partes,
2. Induce **“los cambios –mayormente guiados por la tecnología”**- que usted debe hacer en su empresa u organización para;
 - a) **mejorar la comunicación y la coordinación de los equipos de trabajo,**
 - b) **mejorar las operaciones** -especialmente en la generación de los productos y/o servicios con los mejores costos en su cadena de valor- y
 - c) **mejorar la calidad y profundidad de la atención de los clientes y de la logística que requiere para ello.**

La herramienta se enfoca y utiliza cinco “Elementos” Fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa;

1. La tecnología, especialmente la informática,

2. Los Procesos ¿Qué hace la empresa?

3. Los RR. HH ¿Qué hace cada miembro de la empresa?

4. La Estructura Organizacional ¿cómo se organiza la gente para hacer el trabajo, comunicarse y relacionarse? y

5. La Cultura Organizacional ¿en qué ambiente se trabaja, ¿cómo es tratada y cómo se siente la gente en la empresa?

Estos cinco elementos, como hemos dicho, están ligados e interconectados sistémicamente.

Beneficios del uso de la gerencia por sistemas y procesos.

- Deja claro **“LA DIRECCIÓN”** que todos deben seguir en la empresa u organización para hacerla más competitiva y fuerte, especialmente en el largo plazo, y –como lo veremos en el siguiente capítulo- ayuda a la empresa u organización a definir con más claridad su Visión y cumplir con su MISIÓN o Propósito Primordial de **“Brindar ese Valor único y específico a sus clientes en el entorno en que se desenvuelve”**,
- Detalla con claridad cómo los cinco elementos están íntimamente ligados de una forma **“integral/sistémica”** que cubre los 360 grados del funcionamiento de la empresa u organización.
- Brinda un **“Marco Conceptual”** que guía a todos a tener una mejor comprensión de su quehacer, ayudando así a fortalecer **“EL PROPÓSITO”** del trabajo de cada persona dentro la empresa u organización y el propósito o propósitos de la empresa.
- **Ayuda a que todo el personal conozca y se empodere de la MISIÓN de su trabajo y de la empresa**, manejen **sus Roles**, conozcan sus funciones o competencias centrales y los Sistemas que conforman la Empresa u Organización, proveyéndole un método sólido para hacerla funcionar de la manera más eficiente.
- **Facilita el uso eficiente de la TECNOLOGÍA para “moldear” el funcionamiento efectivo de la Empresa/Organización.**

A continuación, se describen las características y atributos de cada uno de los cinco “Elementos” que utiliza esta herramienta de gerencia por tecnología y procesos para ayudarle a usted a conocer su empresa y para que haga los cambios que la harán más efectiva.

1. La tecnología.

“Los cambios tecnológicos de la cuarta revolución industrial (con inteligencia artificial en el menú) obligan a transformar todos los aspectos de la gerencia”.

Un Nuevo Paradigma.

Los cambios tecnológicos, la automatización y la posibilidad de administrar con gran éxito grandes bases de datos para hacer más rápida y mejor toma de decisiones han creado un nuevo paradigma, que ha roto los antiguos y rígidos esquemas de cómo se manejan las empresas.

Estos cambios han sido tan rápidos y tan impactantes que a muchas empresas (y propietarios y gerentes) les está costando enormemente quitarse el lastre del viejo paradigma de gerencia que -en muchos casos- siguen arrastrando, trabajando de la misma forma que lo han hecho por años y corriendo peligros de perder sus capacidades competitivas en mercados cambiantes y muy exigentes.

Las nuevas tecnologías, incluyendo inteligencia artificial *-con la que las máquinas pueden analizar datos, predecir, clasificar, comparar y hacer regresiones, para llevar sus procesos de producción y de distribución a niveles más sofisticados-* han revolucionado la forma en que hace la gerencia y son indispensables para que usted, empresario y/o gerente pueda responder a preguntas claves tales como:

- *¿Cómo puede la empresa obtener la información correcta necesaria para la toma de decisiones en todos los niveles –estratégicas, gerenciales y operativas-?*
- *¿Cuáles son las mejores decisiones teniendo en cuenta la información disponible?*
- *¿Qué tecnologías nuevas han salido para mejorar los procesos, darle la mejor respuesta posible a mis clientes, administrar la información y hacer más eficiente la comunicación en la empresa?*

Para ser competitivas en este mundo tan cambiante, *las empresas u organizaciones se deben organizar usando los avances conseguidos gracias a la tecnología y la informática” (recordemos las plataformas de colaboración propuestas por la filosofía Agile)*

Tecnología y la estructura organizacional.

Hoy en día, los Gerentes generales o su Junta Directiva utilizan –o deben utilizar- la tecnología para asegurarse que la información se maneja eficientemente para la toma de decisiones, buscan que haya pocos niveles jerárquicos en la estructura y que quienes se ocupen de gestionar y transmitir la información para el análisis y la toma de decisiones sean muy capaces e inteligentes.

Otro elemento importante a tomar en cuenta, es que en general, los Gerentes nos hemos educado y trabajado pensando en forma deductiva, y para trabajar con mejoras y con Tecnología e Informática se requiere exactamente lo contrario; **“pensar en forma inductiva”**. Pensar en forma inductiva significa aprender a desarrollar la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que en la compañía probablemente ni saben que existen.

El uso de la tecnología.

Para ser exitosas y sacar ventajas sobre la competencia, las empresas u organizaciones deben estar explorando continuamente las nuevas tecnologías disponibles, teniendo el cuidado de evitar enfrascarse en trabajar mejoras tecnológicas en procesos que son ineficientes, ya que *“El poder de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos”*. A continuación, presentamos varios usos importantes de la tecnología en la empresa:

- El **uso masivo de plataformas de colaboración** -con bases de datos e información compartida- y la creación de estándares para hacer el análisis de la gestión y la retroalimentación correcta y precisa, ayudan a conseguir confiabilidad de las operaciones y a mejorar la toma de decisiones. Eso conduce a reducir los costos, se mejore la productividad y se logre un mayor valor agregado, lo que les facilita a las empresas entrar a nuevos mercados y darle sus productos (eso que la hace especial) a sus clientes.
- Con la a tecnología adecuada y capacitación **“un generalista puede hacer el trabajo de un experto”**. En ese caso su trabajo será más complicado, pero simplificará sustancialmente el proceso, el tiempo de ejecución y la calidad de repuesta al cliente (interno o externo)
- Ya están en el mercado –y son la tendencia dominante- **las aplicaciones de software para hacer análisis de todo tipo y para darle la mayor cantidad de información posible a la gente**, para que tenga capacidad de tomar mejores decisiones. Hoy en día, inclusive, ya se pueden hacer muchos procesos automatizados (reemplazo de mano de obra por máquinas).
- Con las **“redes de telecomunicaciones”** los negocios pueden obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y descentralización, ayudándole a conseguir la flexibilidad y el rigor a la misma vez.
- La Tecnología también está ayudando a **mejorar la velocidad de desarrollo de los productos y servicios en las empresas**. Todo un mundo nuevo se está creando en este campo.
- La nueva tecnología y las innovaciones están cambiando cómo toman decisiones **los consumidores** -*Sus principios, cómo se aproximan al mercado y cómo ven las cosas*-.

Es un hecho que hoy tenemos consumidores:

- a) más informados y más deseosos de atención personalizada, (especialmente por las redes sociales y la internet)
 - b) Que confían más en otros consumidores que en las marcas y valoran más esas recomendaciones que la publicidad tradicional, y
 - c) que demandan múltiples canales de compra, ya que la tecnología ha revolucionado también los **canales de distribución**.
- Para responder a esos cambios, la robótica -con las aplicaciones móviles y otros mecanismos- le están permitiendo a las empresas innovar y desarrollar nuevos mecanismos para conseguir una mejor interacción con sus clientes.

Inteligencia Empresarial (IE)

Es la técnica que genera soluciones de información para mejorar la calidad de la toma de decisiones, identificando y preparando una metodología que transforma datos dispersos en información y a esta la convierte en **conocimiento**, lo que les permite a los usuarios tomar decisiones en tiempo real. **Esto produce en la empresa una mejor gestión y le genera una ventaja competitiva (basada en información, conocimiento y tecnología).**

Beneficios de la IE

1. Los tomadores de decisiones pueden disponer de la información correcta en el momento en que la necesitan; eso les permite tener el conocimiento adecuado en tiempo real.
2. Disminución de los tiempos de procesamiento de los datos para generar la información válida, o sea, el conocimiento clave para la toma de las mejores decisiones.
3. Reducción de costos de administración que ocasionan la elaboración de informes.

Preguntas que te ayudan a saber si su empresa necesita disponer de IE.

- a) ¿Dedicas tiempo extra cada vez que necesitas una información?
- b) ¿Algunos informes brindados por distintas áreas o departamentos no coinciden?
- c) ¿Sabes con certeza si las distintas áreas de la empresa están alcanzando cada una sus objetivos/resultados y cuyo resultado afecta los objetivos/resultados a tu cargo?
- d) ¿Tomas alguna decisión basada solamente en tu sentido común y en tu intuición?

¿Cómo implementar esta tecnología en la empresa?

Con los **sistemas de información** y **aplicaciones adecuadas**: Los sistemas de información gerencial (**SIE**) se deben de basar en técnicas/herramientas que permitan generar información analítica procesada con miras a crear **conocimientos relevantes** para la empresa.

Algunas herramientas tienen orientación más técnica que funcional (ejemplo bases de datos). Otras se relacionan con disciplinas más formales. Las que se encuentran más cercanas a los tomadores de decisiones son las relacionadas con análisis multidimensionales y con visualización de datos (dashboarding).

2. Los Procesos: El quehacer diario de la Organización/Negocio.

En Gerencia por Tecnología y procesos trabajamos con un **enfoque de procesos** que a su vez constituyen por Sistemas, que al consolidarse conforman un MACROSISTEMA.

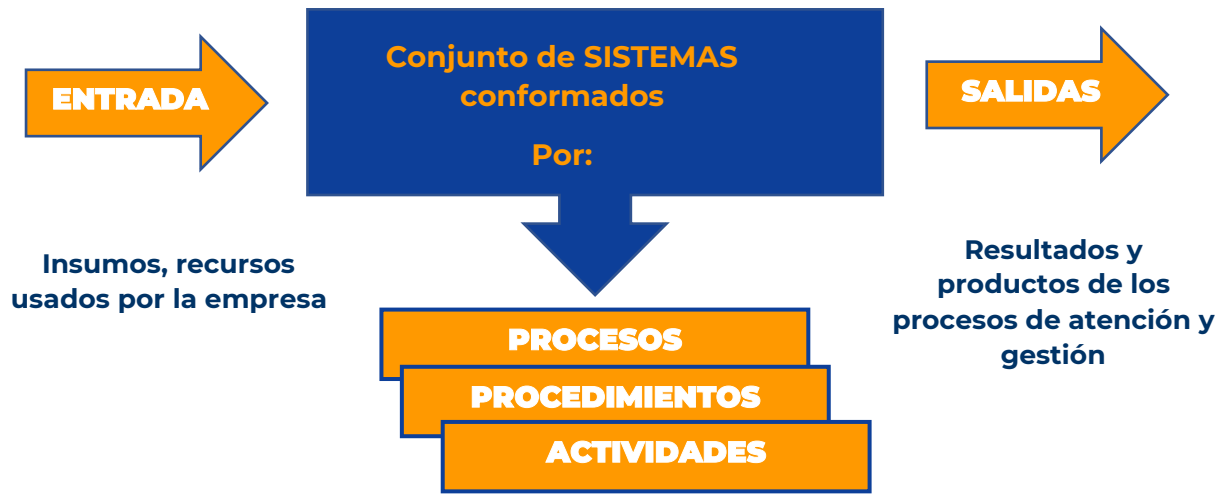
Este macrosistema **funcionando** correcta y eficientemente, le permite a la empresa u organización desarrollar sus FUNCIONES, cumplir con su MISION y alcanzar su VISION DE FUTURO. Favor ver **gráfico 1** a continuación.

Gráfico 1.



En la GERENCIA POR TECNOLOGÍA Y PROCESOS, cada SISTEMA de la empresa está conformado por un conjunto de PROCESOS y estos a su vez, en un conjunto de PROCEDIMIENTOS y ACTIVIDADES (que se pueden desagregar a Tareas y Pasos) utilizadas para ejecutar las acciones de la empresa u organización. Favor ver el **Gráfico 2** a continuación.

Gráfico 2: Esquema de Sistemas y procesos.



El diseño (o rediseño) de los procesos –usando la tecnología moderna– es primordial para tener una empresa u organización eficaz y eficiente. Un buen diseño de procesos necesita penetración, creatividad y discernimiento del equipo o persona que lo hace. En el análisis de los procesos se debe olvidar lo que la Organización/Negocio es y así buscar lo que debe ser, llegando a la raíz de las cosas para hacer el cambio.

“La mejor manera de entender los procesos que constituyen un negocio es ponerle nombre a su estado inicial y a su estado final”. **Generalmente las empresas tienen pocos procesos principales**

Los tres criterios que nos ayudan a definir qué procesos necesitan redefinirse en una empresa y cual orden se debe seguir para intervenirlos son:

1. Buscar los procesos que estén en mayores dificultades,
2. Escoger los procesos más importantes,
3. Escoger procesos que tengan alta factibilidad de ser rediseñados con éxito.

Cinco pasos para hacer procesos eficientes en la empresa u organización.

Los cinco pasos concretos y prácticos que un Propietario y/o Gerente deben utilizar para “*Hacer un Flujo Clave de Generación de valor eficiente*” son:

- i. Analizar los “Puntos claves” con regularidad y sistemáticamente.
 - a) Crear Rutinas automatizadas de fabricación de datos.
 - b) Visualizarlas, y
 - c) Hacer predicciones con el análisis de los datos claves almacenados en las bases de datos importantes.

- ii. Hacer un “*Diagrama de procesos Corto y eficaz y de Alta Calidad*”:
 - Entender la posición del cliente es el mejor lugar para que el equipo que va a definirlo o re-definirlo comprenda el proceso. Eso se logra mejor si se visita al lugar de trabajo del cliente, se observa y se ejecuta el proceso.
 - Ver si una actividad natural ha sido fragmentada, ya que Las fragmentaciones de los procesos muchas veces resultan de las incompetencias y de la desconfianza.
 - Las buenas fronteras organizacionales deben ser relativamente opacas,
 - El trabajo del proceso siempre debe agregar valor,
 - Siempre hay que evitar crear un proceso complicado. Es mejor instalar un punto de decisión que pueda encausar el trabajo a lo largo de uno o varios procesos y procedimientos simples.
 - La meta es entender el que y el porqué del proceso, no el cómo.
 - No se deben de buscar beneficios marginales, sino mejoras gigantescas, por lo tanto, corregir lo viejo no basta.

- iii. Hacer mejoras de los procesos claves (tomando en cuenta los Tips del punto ii previo)

- iv. Supervisar, controlar, medir y retroalimentar en función de los estándares de eficiencia creados.

La herramienta de Supervisión y el Control de “estándares de calidad” de la producción de bienes y servicios y de cualquier otro proceso en la empresa es la base para crear una “Cultura de Cumplimiento”

Debemos establecer en la empresa u organización la disciplina que se necesita para hacer cumplir las políticas y procedimientos que **le permitan al gerente el responsabilizar a cada equipo y/o persona por los resultados y la calidad de su trabajo.**

La supervisión y control precisa ser estratégica e inteligente. Tiene que estar basadas en los estándares previamente programados y presupuestados, ya que de esa forma el gerente y/o supervisor puede identificar las raíces que generan desviaciones de los estándares esperados y de inmediato proceder a corregir y a prevenir las causas del problema.

“Negocios bien controlados se desafían a sí mismos a mejorar cada día su organización productiva y comercial y la atención, satisfacción y retención de sus clientes y de sus trabajadores”.

Las empresas que no cumplen las condiciones antes mencionadas (de supervisión y control de sus estándares de calidad) corren el peligro de caer a una fase de descontrol autodestructivo, que fácilmente las lleva a perder su norte (objetivos estratégicos) a generar pérdidas financieras, de clientes, de empleados, situaciones que pueden llevarlos hasta la quiebra.

Es tarea y responsabilidad de los gerentes y líderes de cada empresa cumplir y hacer cumplir las “condiciones críticas” que lo llevan a alcanzar el éxito (controlado).

3. LOS RR. HH: El personal a cargo del desarrollo de los Procesos y el uso de los avances tecnológicos.

Todos los Procesos en una organización son ejecutados por las personas “el elemento más valioso de la misma”.

En cada empresa u organización se debe buscar ***que los oficios sean multidimensionales (no especializados) y que lo que haga en el proceso (en su trabajo) “agrega valor”.***

Con eso en mente, usted, como gerente y líder debe estar claro que los trabajos son más exigentes, más difíciles y requieren que como alta gerencia asegure más educación y **de proveerle al personal más apoyo, entrenamiento y capacitación (gestión de cambio de las personas).**

También exige que los trabajadores en los equipos estén más facultados (con más delegación de parte de sus superiores) y que los líderes promuevan el ánimo colaborativo y el empoderamiento del personal (o sea, la filosofía Agile)

“El empleado promedio es la fuente principal de la calidad y de las ganancias en productividad en la empresa u organización”.

Conozca el comportamiento humano y empresarial.

Manejar con éxito el recurso humano en las empresas, requiere que conozcamos y recordemos cómo somos y nos comportamos las personas y que tomemos en cuenta que no necesariamente somos muy racionales: En realidad, **las personas somos el máximo símbolo del conflicto y de la paradoja, todos nos creemos muy importantes, con facilidad somos profundamente irracionales, y eso tiene enormes consecuencias sobre el plan de la organización.**

Muchos líderes de organizaciones/empresas tienen una opinión negativa de su personal; Y a nombre del racionalismo, ponen a funcionar sistemas que parecen estar hechos para destruir la imagen de los empleados a sus propios ojos: Puede ser que no lo hagan intencionalmente, pero allí tenemos el (mal) resultado.

Siga usted el ejemplo de las empresas excelentes, que siempre tratan a sus empleados como ganadores y le celebran el triunfo cuando se produce; eso genera empoderamiento y entusiasmo en el personal, ya que el hecho de saber que han triunfado, les lleva a una mayor insistencia, a una mayor motivación, que los impulsa a hacer las cosas mejor. Y cuando fracasan, los líderes les ayudan a levantarse.

El “**refuerzo positivo**” (ejemplo, recompensa por el trabajo bien hecho) produce cambios en el comportamiento de las personas en el sentido deseado. Por el contrario, el “**refuerzo negativo**” también producirá cambios de comportamiento, pero generalmente impredecibles e indeseables, ya que la persona castigada, no está por eso menos dispuesta a comportarse mejor, cuando más, aprende a evitar el castigo.

El refuerzo positivo no solamente forma el comportamiento, sino también enseña, y en el proceso, da valor a nuestra propia imagen. La vida en los negocios es fundamentalmente asunto de atención, de empleo del tiempo. Así pues; El resultado más significativo de la administración es motivar, empoderar para lograr que las personas en la empresa se dirijan en el sentido deseado. (Ojo, esa es la filosofía Agile)

Dirija correctamente el personal.

“Dirigir los RR HH, en sentido literal, significa que usted, como líder, se asegure que todos están moviéndose en el rumbo correcto en el camino planteado”. Por eso, sea como los mejores líderes, que “empoderan y *facultan*” al personal y a sus equipos para que lleven a cabo la estrategia de la Organización.

Facultar a las personas y a los equipos significa;

- Elegir los miembros adecuados,
- Asegurarse que todos entiendan cuál es su Misión y la de la organización,
- Desarrollar permanentemente las capacidades individuales,
- Suministrar la tecnología, las herramientas y los recursos necesarios,
- Motivar al máximo el rendimiento y la buena comunicación, y
- Recompensar los logros.

Los mejores ejecutivos comprenden que estas actividades conforman **“un ciclo de mejora continua”** en el que las acciones de los equipos cada vez son menos supervisadas, lo cual le da al líder la oportunidad de estar al frente de grupos cada vez más grandes.

Recordemos que las Organizaciones son básicamente un conjunto de personas que interactúan a través de **redes conversacionales**. Y que, para sacarlas adelante (y conseguir lo mejor de ellas) usted debe saber que esas personas piensan, sienten, tiene una historia, creencias y valores que los caracterizan y que se mueven en el mundo para alcanzar los objetivos que se proponen.

Conociendo lo antes dicho, usted puede llevar a las personas de su organización a impulsarles a crecer y a evolucionar, a estar motivadas y dispuestas a aprender y a dar lo mejor de sí. Hoy en día está muy claro que el buen manejo de la **“Inteligencia Emocional”** es de lo más importante en las personas –y, por ende, en las empresas–

4. La Estructura Organizacional: La forma en que se organizan los RR HH en las diferentes Áreas de Gestión.

“Las Estructuras Organizativas están conformadas por personas que trabajan juntas para inventar, hacer, usar la mejor tecnología disponible, vender y prestarles los mejores servicios a los clientes”.

Siempre debe estarse preguntando:

- *¿Cuál es la manera más eficaz de organizar la empresa?*
- *¿Cómo deben relacionarse entre sí las diferentes áreas y/o equipos de la empresa?*

Para responder esto, recordemos que **el objetivo del manejo de las estructuras internas de una empresa es el mejorar los flujos y la calidad de la comunicación, de la información y de los insumos que cada persona necesita para hacer su trabajo.** También debe garantizar que la información está disponible y presente en el momento adecuado para la toma de las mejores decisiones y que el todo sea mayor que las partes.

Una buena estructura interna logra/permite;

- *Que usando la mejor tecnología disponible, permite que la información y los insumos fluyan con eficacia a todas las partes –sin excepción- pertinentes de la empresa,*
- *Reduce la duplicación de esfuerzos,*
- *Reduce al máximo los costos burocráticos, y*
- *Con los avances tecnológicos actuales, sabemos que puede crear niveles de coordinación muy sofisticados.*

El efecto de la gerencia por procesos y tecnología en la estructura organizacional.

Al rediseñar los procesos y producir cambios fundamentales, se producen consecuencias en toda la organización. Ejemplos:

- ✓ Cuando se rediseñan los procesos y se usa la mejor tecnología disponible, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales,
- ✓ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Recordemos que hoy en día prácticamente ya son –o deben ser- historia,
- ✓ Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores.
- ✓ Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes,

- ✓ Actitudes y valores (la esencia de la cultura organizacional) cambian en respuesta a los nuevos incentivos,

En resumen, casi todos los aspectos de la organización se transforman, a menudo tanto que no se reconocerían. La Filosofía Agile de Google ya lo ha demostrado.

El nuevo modelo.

Como ya mencionamos, la Gerencia por Tecnología y procesos ayuda a que la empresa u organización supere la Estructura Organizativa tradicional (mucho cuidado si usted todavía la tiene) y exige un nuevo modelo de Organización, donde *el personal y los equipos utilizan la mejor tecnología disponible y se organizan en torno a los procesos y a los que los ejecutan.*

Una mecánica que propone la gerencia por tecnología y procesos y que usted puede utilizar para organizar su empresa es la siguiente:

- Para cada PROCESO y sus procedimientos, se identifican los PUESTOS O CARGOS DE TRABAJO que son necesarios;
- con ellos se elabora la PLANTILLA CARGOS POR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.
- Una vez hecho esto, se procede a darle forma a la ESTRUCTURA FUNCIONAL de la Organización.
- Esta a su vez, le da forma a una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL DE GESTION POR PROCESOS Y TECNOLOGÍA, cuyos equipos de trabajo funcionan, se comunican y se coordinan usando la mejor tecnología disponible y trabajan en armonía, en un buen ambiente y de acuerdo a los lineamientos emanados por la alta Dirección, sustentados por la Visión y Misión de la empresa.

Entonces, dígame adiós a las Estructuras Jerárquicas Tradicionales.

El secreto está en que cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, su administración se convierte en parte del oficio del equipo: Decisiones y cuestiones interdepartamentales que en el pasado requería juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora *–usando la mejor tecnología disponible–* las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal.

El transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que lo hacen, significa que las funciones tradicionales del gerente han disminuido; *“Las empresas ya no necesitan tanto pegamento gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo”.*

Recordemos que la unidad básica de la organización tradicional es el departamento funcional; un grupo de personas que realizan tareas similares, lo que hacía que:

- gran cantidad de energía se destinaba a esas organizaciones *-porque su forma determina muchas cosas-* desde cómo se organiza el trabajo en la empresa hasta los mecanismos de ejercer el control y el seguimiento del desempeño.
- las líneas de comunicación se establecían dentro de la empresa y también la jerarquía de la toma de decisiones: **Eso creaba muchos niveles de mando y dificultaba la calidad de la comunicación, el flujo de la información y la toma de decisiones (eso es burocratismo e ineficiencia).**

Hoy en día, las empresas que se han rediseñado y están utilizando al máximo la tecnología para trabajar, han decidido que la estructura organizacional no es una cuestión tan seria. En ellas el trabajo –aprovechando la tecnología- se organiza en torno a los procesos y a los equipos que los ejecutan. ¿Líneas de comunicación? La gente se comunica con quien sea necesario. El control está en las manos de las personas que realizan el proceso.

Por consiguiente, su estructura organizacional tiende a ser más plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras, que –usando la tecnología- operan con gran autonomía y tiene el apoyo de unos pocos gerentes (un gerente solo puede supervisar a seis, pero puede entrenar a cerca de treinta).

Esta nueva estructura es muy necesaria hoy en día, ya que el mundo es muy distinto, y lo que existe es una competitividad global guiada por una revolución tecnológica, donde los clientes realmente han asumido el mando y requieren ser tratados en forma especial e individual.

Esta exigencia la podemos llenar utilizando las ventajas de la tecnología moderna y lo están haciendo las compañías más exitosas alrededor del globo.

5. La Cultura Organizacional: Un conjunto de Valores, Principios, Normas y Características muy particulares de cada Organización.

“La cultura es difícil de identificar porque es invisible; Lo que vemos es su reflejo en la forma en cómo se producen las cosas, en la forma en cómo se trabaja (o no se trabaja), en la forma en que se trata a las personas”.

Establecimiento y vivencia de los valores en las empresas, base de la Cultura Empresarial.

La cultura en las empresas u organizaciones ***está constituida por las expectativas, las creencias y las actitudes que tenemos a nivel de individuos y a nivel colectivo las personas que forman la organización.*** Producen resultados a su propio ritmo y son una representación directa del pensamiento individual de los líderes y del pensamiento colectivo en la empresa u organización.

“Se ha descubierto que el liderazgo de una organización generalmente causa la cultura, esa es una buena noticia, porque cada líder puede establecer la cultura que desee”.

Andrew Pettiwreg considera el proceso de formación de la cultura como el primer papel de la administración; *“El líder no crea solamente los aspectos racionales y tangibles de la organización, como la estructura y la tecnología, sino que es igualmente el creador de símbolos, ideologías, de un lenguaje, de creencias, rituales y mitos”.*

Las grandes empresas de carácter mundial -hoy días liderados por las gigantes empresas tecnológicas como Google- desarrollan **fuertes culturas empresariales basadas en pocos valores fundamentales.** Los valores específicos que enfatizan en cada una de ellas varían, pero todos sus miembros los comprenden claramente. En ellas, y en muchas otras que se le parecen, se entiende la importancia que los valores tienen para la permanencia del éxito.

Es obvio que las empresas deben ganar dinero, debe estar sana desde el punto de vista financiero –y las empresas excelentes lo están- y deben estar utilizando la mejor tecnología disponible. Pero su sistema de valores integra las nociones de salud económica, de servicio a sus clientes y del sentido dado a la vida de su personal.

“Generalmente, las empresas en que los únicos objetivos bien definidos son los objetivos financieros, no tienen tan buenos resultados como las que tienen una serie de valores más amplia”.

Siempre es muy importante preguntarse si es realista creer que se puede crear un código de valores que será adoptado exitosamente por la empresa o unidad organizativa en que te encuentras. Hacerlo demanda mucho más tiempo del que lleva reunir las personas indicadas para que escriban las declaraciones de esos valores y lo publiquen en el talón de anuncios de los empleados.

Resulta extremadamente difícil presentar y sostener un conjunto de valores amplios destinado a los empleados, clientes y proveedores. Esto se convierte en un obstáculo casi infranqueable debido a;

- Una alta tasa de rotación de empleados en las empresas,
- Los cambios continuos de los modelos de negocios,
- La gran competencia por absorber clientes,
- El creciente cinismo de la población, y
- El síndrome cultural del “*déficit de atención*”, en virtud del cual es difícil obtener y mantener la atención de cualquiera el tiempo suficiente como para transmitirle un mensaje determinado.

Desafortunadamente, muchos gerentes creen que todo lo que tiene que hacer para formar los sistemas de creencias de sus empleados es exponer algunos valores que suenan muy bien y luego hacer discursos sobre ellos; Limitarse a formular una declaración empresarial de valores es inútil, y no es más que otro ejercicio de moda (y eso solo aumenta el escepticismo organizacional).

Para que valga el papel en que se imprime, una declaración de valores tiene que ser reforzada con los sistemas administrativos de la empresa; Los sistemas administrativos de una organización –la forma en la que se paga a la gente, las medidas por las cuales se evalúa el desempeño, etc....- son los principales formadores de los valores y las creencias de los empleados.

“La declaración expone valores, los sistemas administrativos le dan vida y realidad dentro de la empresa”. Y desde luego, la administración tiene que vivir ella misma esos valores.

Usted debe asegurarse que los valores culturales de su empresa no sean un subproducto de sistemas administrativos fragmentados que hacen hincapié en el control del personal y ensalzan la jerarquía, ya que los valores y creencias deben promover el desempeño que requieren las organizaciones orientadas al cliente.

En una **empresa rediseñada** que usa ampliamente la tecnología, los empleados deben tener **creencias como las siguientes**;

- Los clientes son los que pagan mi salario: Quiero hacer lo que se necesite para complacerlos,
- Todo oficio de la Organización/Negocio es esencial: El mío es muy importante,
- A mí me pagan no solamente por venir a mi trabajo sino por el valor que creo,
- La responsabilidad es mía: Acepto la propiedad de los problemas y los resuelvo,
- Yo pertenezco a un equipo: O resolvemos o fracasamos juntos,
- Nadie sabe lo que va a pasar mañana: El aprendizaje constante es parte de mi oficio.

Tipos de Culturas empresariales.

En las empresas u organizaciones siempre existen diferentes tipos de liderazgo y motivación que crean a su vez, dos tipos muy diferentes de culturas;

1. La Cultura Newtoniana.

En la cultura Newtoniana:

- Los cambios **no son bienvenidos** y su valor primario es existir “Así es, así ha sido siempre y así seguirá siendo”.
- Las personas de arriba son las que piensan, las de abajo no -Los de arriba no le tienen confianza a los de abajo- y reconocen que todos los que están por debajo de ellos son básicamente un montón de personas confundidas, y que, si no fuera por la persona por encima de ellos, todo se iría a ya saben dónde.
- *Una organización Newtoniana es muy estructurada, rígida, está basada en el temor y en ellas el cambio (si es que se da) se da muy lentamente. Es una cultura defensiva”. Esta es (o debe ser) la cultura del pasado.*

Por ejemplo, en el ejército, para salir adelante la regla es; “*No cometan errores, ya que ellos retrasan su progreso hacia el futuro*”, así siempre ponen el pie donde la persona que va delante de uno. Sin innovación, sin creatividad, con muy poca iniciativa. Sin pensar afuera de la cajita. Hacen lo que se supone que se debe de hacer.

La Cultura Whitehediana.

*“Los valores fundamentales en una organización basada en Whitehead son la **flexibilidad** en el liderazgo, flexibilidad en los roles y flexibilidad en la riqueza”.*

- En una cultura Whitehediana cuando algo sale mal, no es ¿Por qué no lo arreglan allá arriba? Sino que es *“me siento corresponsable”* de proporcionar ideas y encontrar soluciones en mi organización. Me siento responsable de arreglar el problema.
- Esto se da porque la responsabilidad está adecuadamente esparcida y colocada y hay una cultura de flexibilidad dentro de la organización. Se trata de que se haga el trabajo, utilizando la creatividad y el ingenio de todos usando la mejor tecnología disponible.
- En un mundo basado en Whitehead, las personas creen que pueden inventar su futuro.

Dos investigadores, *Kotter y Heskett*, analizaron más de 200 organizaciones en los Estados Unidos en un período de once años, buscando cual fue el resultado de la cultura, y su efecto en el medio empresarial. Encontraron que en las culturas **“defensivas”** las rentas, el valor de las acciones y los ingresos aumentaron bastante menos que en las culturas **“constructivas”**.

O sea, como ya hemos dicho, las culturas producen resultados a su propio ritmo.

A continuación, presentamos otra forma de clasificar los tipos de cultura que hay en las Empresas/Organizaciones:

- a) **Cultura Club**, característica de las Pequeñas empresas donde el propietario único es el emperador con sus personas de confianza,
- b) **Cultura Rol**, característica de organizaciones muy estables y grandes donde el Organigrama es la ley y la palabra escrita tiene prevalencia sobre la dicha (ojo, ese es el pasado),
- c) **La Cultura Tarea**, enfocada a la solución de problemas y al trabajo en equipos, la cual es la más idónea para adaptarse a la Gerencia por tecnología y procesos, y
- d) **La Cultura existencialista**, un modelo individualista donde prevalecen las primas donas.

Aclaración: Los conocimientos, herramientas y contenido de la gerencia como ciencia expresado en este y los siguientes artículos, los he recopilado en un largo de tres décadas de mi trabajo en gerencia de administración. Todos los créditos a quien corresponda.



CGERENCIA

¿NOS CUENTAS DE TU NEGOCIO? ESCRIBENOS!

+505 8787 3362 | cgerencia.nic@gmail.com

BUSCANOS EN REDES SOCIALES

