



Modelos de la Gestión Moderna **MODELO DE GESTIÓN POR METAS Y ACUERDOS** (Ing. Daniel Heugas)

INTRODUCCIÓN:

El ser humano suele estar acostumbrado a ver la realidad de manera parcial sin comprender la infinidad de interrelaciones que operan en un mismo momento y en un mismo lugar. Un modelo es una descripción simplificada de una realidad. El solo hecho de ser una descripción ya puede hacer perder profundidad y objetividad, pues pasa, la realidad, por el tamiz de alguien que la describe, y esa descripción nunca puede ser tan rica como ella misma.

Al ser, un modelo, una simplificación de la realidad, en esa misma simplificación estamos siendo reduccionistas y al marcar aquellos aspectos que a nuestro interés resaltan en dicho modelo opacamos otros y volvemos a restarle "realidad a la realidad".

Por otro lado debemos marcar que solo en ciertas épocas aparecen modelos que realmente cambian paradigmas. Durante mucho tiempo éstos van madurando con el aporte de "modelos menores" que van abriendo compuertas para pasar en algún momento como síntesis a modelos basados en nuevos paradigmas. Con las notas que a continuación escribimos no esperamos cambiar paradigmas, pero sí aportar con ideas fuerza, planteando la posibilidad de tomar un camino de gestión que realmente englobe y sea participativo de esfuerzos y de logros.

Por todo esto, no sabemos si a este conjunto de ideas le podemos dar el nombre de modelo, pero si estamos seguros que lo que escribimos es producto de las experiencias, de carne y hueso que hemos vivido en casi de 25 años y que es aplicable a las empresas Uruguayas tanto en lo referente a la gestión pública como privada. **NUEVOS PARADIGMAS** Estos son alguno de los paradigmas que se fueron generando en los años 50 y 60, que maduraron en los 70 y 80 y que hoy llegan hasta nuestros días .

Proceso de Mejoras continuas, Enfoque dirigido al cliente (Interno y externo), Organizaciones abiertas con grandes orejas, La gestión como sistema cultural de valores, Desarrollo del Liderazgo como eje de la gestión, Los resultados como generadores de valor, Gestión con fuerte base en las cadenas productividad, Gestión basada en equipos, Decisiones basadas en una sólida documentación, Fuerte apuesta a la innovación e introducción permanente de nuevas tecnologías **NUEVOS VALORES SOBRE LA BASE QUE FUERON CREANDOS ESTOS PARADIGMAS**, Agilidad, Innovación, Flexibilidad, Creatividad, Cooperación, Solidaridad, Capacitación, Motivación, Trabajo en equipo, Respeto por el Ser Humano, Respeto por el Medio Ambiente.





EN LA REALIDAD

No debemos creernos, ni por lo remoto que estos valores y paradigmas, que se han ido aceptando como válidos a nivel mundial hoy se llevan a la práctica a lo largo y ancho de nuestra pequeña sociedad

En algunos casos estos valores y paradigmas se llevan a la práctica en su totalidad, en otros muy parcialmente y en otros se sigue gestionando como hace 50 o 60 años atrás.

Las causas pueden ser muy diversas pues, cuando hablamos englobamos desde empresas en el ámbito privado a organismos estatales, y desde una PYME a una gran empresa. Cuando decimos, como hace 50 o 60 años atrás no estoy refiriéndome a que no exista una computadora en la empresa,por el contrario me estoy refiriendo a que los valores y los nuevos paradigmas de gestión aún no han llegado para quedarse. Y hago esta precisión ya que muchas empresas u organismos estatales hacen como que quieren ir hacia ese lado, pero en la realidad, muchas veces se “cambia algo para que todo quede igual”. Cuando hablamos de nuevos paradigmas hablamos de cambios culturales, y de valores, hablamos de valores profundos, donde lo principal pasa a ser el ser humano revalorizándose su rol o existencia en el entorno laboral, y donde se integra además como componente central el cuidado del Medio Ambiente

PERO NO SOLO DE AMOR VIVE EL HOMBRE

Que se impulse valores como los que anotamos más arriba no es seguridad de que se logre gestionar correctamente. En una gestión moderna se debe de actuar en muchas y variadas áreas, todas cada vez más complejas y demandantes. Debemos de poder Planificar, Conducir Operativamente, llevar una correcta política de Marketing, generar sólidos equipos de Ventas, Gestionar el Mantenimiento de máquinas y equipos, debemos Seleccionar correctamente al Personal, debemos tener una política de RRHH coherente, motivadora y justa, impulsar la Comunicación dentro del entorno laboral, generar instancias de evaluación del personal, desarrollar Proyectos, contar con Datos Sólidos, poder medir resultados, Evaluarlos. Gestionar procesos, manejar indicadores a partir justamente de la obtención y procesamiento de datos confiables, Gestionar la Logística necesaria para generar el producto o servicio que se preste, etc., etc., etc. O sea somos conscientes de la complejidad del concepto de gestión, y de lo que implica realizarla bien para obtener la diferencia comparativa que nos permita tener una existencia sustentable en todas las áreas.

EL HILO CONDUCTOR

Para describir cualquier sistema laboral, sea cual sea éste debemos de tener en cuenta 7 elementos. Tarea Laboral, Caudal de entrada, Medios de Elaboración, El Ser Humano, El Proceso, que es el diálogo entre el Hombre y el Medio de Elaboración, Caudal de Salida, y las Influencias Recíprocas del Sistema con el Medio Ambiente Dentro de esta realidad, el que opera el sistema es el ser humano, pero a su vez es el que lo crea, generándolo, madurándolo e implementándolo. El ser humano, o como hoy se suele hablar el capital humano de una empresa o institución es el más valioso de los capitales, hay que cuidarlo, impulsarlo a que crezca y aprovecharlo en el buen sentido de la palabra, o sea no desperdiciar ninguno de sus aportes que puedan ser implementados para mejorar.

¿COMO HACERLO?

Generando una gestión que se base en el ser humano como centro de riqueza y de aporte.

Esto puede sonar muy bien, pero, ¿cómo Implementarlo?

Es acá donde decimos que podemos pensar en una gestión basada en Metas y Acuerdos. ¿Que implica esto?

GESTIÓN POR METAS Y ACUERDOS

- Cultura del manejo de Datos
- Participación y Acuerdos
- Incentivos basados en el logro de metas

1ero CULTURA

Implica que la Empresa u Organismo tenga la cultura de trabajar con Metas (Éstas son Objetivos, cuantificados y acotados en el Tiempo)

Para esto hay que trabajar con datos y con la interrelación de estos, o sea estamos ya poniendo como premisa, una cultura que trabaje con datos confiables en todas las etapas de sus procesos. Esta es una de las grandes batallas de las Empresas Uruguayas, sean estas públicas o privadas. Hemos asesorado a empresas, con un entorno de 60- 70 operarios que no tenían ningún sistema de registro de datos a no ser el contable y la memoria del dueño y de algún empleado. Los elementos más salientes de este nivel son:

a.- Manejo de Datos

Para lo cual debemos de cuidar cada una de las diferentes fases, Obtención, Procesamiento, Trasmisión y Uso de éstos, no alcanza con obtenerlos y procesarlos, hay que usarlos.

b.- Elaboración de un sistema de medición de resultados

Se deberá trabajar un sistema de Indicadores interrelacionados, que permitan la evaluación de los logros del sector y saber cómo esto influye en otros o sea poder tener la visión de la globalidad

c.- Cultura de la Comunicación

Este es uno de los aspectos más salientes para Gestionar por Metas y por Acuerdos, ya que solo teniendo un sistema aceitado y eficaz de comunicación podrán, los colaboradores de la Empresa u Organismo tener la claridad de las Metas fijadas, saber exactamente su rol en el cumplimiento de éstas, monitorear el logro de éstas, y por último poder tener seguridad y confianza en la certeza y cristalinidad de los datos correspondientes a los incentivos de cada uno.

2do PARTICIPACIÓN

Sin participación es muy difícil lograr el compromiso Involucrando a los colaboradores desde un inicio se van a lograr mejores resultados en Calidad y Productividad

Habiendo la Alta Dirección determinado los objetivos, o sea los grandes caminos, la puesta en práctica de estos, o sea el proceso de pasaje de objetivo a meta se debe buscar hacerlo integrando e involucrando primero a los mandos superiores, luego a los mandos medios y así sucesivamente, hasta involucrar a todos, en cada uno de los niveles en que se vayan definiendo las metas a cumplir.

El trabajar así va permitiendo que la gente que es la que en última instancia conoce el trabajo y lo va a llevar adelante, se vaya involucrando desde el inicio y sea mucho más fácil lograr un compromiso positivo en las etapas de ejecución y control de los procesos.





El trabajar así requiere como decíamos de un liderazgo que gestione y genere la cultura de que las decisiones y metas se fijan a partir de datos (confiables), e implica trabajar con mucha flexibilidad ya que la misma planificación va a ser dinámica, y tendrá que bajar en forma de lineamiento u objetivo y se irá transformando con el aporte de los involucrados a partir de los acuerdos que se vayan logrando, en metas muy concretas las cuales se irán integrando también dinámicamente a los planes estratégicos y operativos.

Los elementos más salientes de este nivel son:

a.- Liderazgo

Basado en la visualización de la Organización como Cultura.

El Liderazgo definirá las grandes líneas y se nutrirá del conocimiento de la gente en los niveles de Planificación y Conducción Operativa.

b.- Trabajar con el concepto de Equipos Eficaces y Eficientes

Generar los espacios formales y Reales donde todos puedan aportar en su nivel, Se deberá introyectar la Cultura de que las horas en que se trata de obtener el aporte de todos no son horas perdidas, sino la mayor de las inversiones en busca del compromiso de todos. Esto implica entre otras cosas, tener reuniones eficientes, trabajar con método en la preparación, ejecución y comunicación final de los resultados y junto a esto lo recalcamos tener los canales reales donde todos sean oídos y las propuestas de todos sean tenidas en cuenta.

c.- Desarrollar la máxima comunicación posible dentro y entre de los diferentes niveles de la Organización

Para esto no solo alcanza usar mail, videos conferencias u otras tecnologías de avanzada, las nuevas tecnologías las tenemos que usar y pasan a ser una gran ayuda, pero el tema central de nuevo pasa a ser, la cultura de la comunicación, las instancias que se planifiquen para esto, que estas instancias sean eficientes, y que exista realmente respeto por todos. Un síntoma muy claro de que algo anda mal es cuando la comunicación sistemáticamente se realiza por canales no formales y termina siendo más efectiva que la comunicación formal. Un ejemplo muy típico son la Órdenes de Trabajo, en las cuales faltan datos, y que obligan a preguntar y preguntar para no equivocarse.

d.- Planificación flexible con retroalimentación de todos los niveles

Este concepto engloba el de definición de Metas (Qué? Cómo? Que calidad? Cuándo? Quién?)

Esto deberá ser realizado en todos los niveles y con la participación de la gente del nivel correspondiente

En función de los objetivos centrales se plantearán las metas discutidas y maduras por todos los involucrados de esa área o nivel.

Estas instancias tendrán tres funciones definir y acotar metas, definir los indicadores a tener en cuenta para la evaluación del cumplimiento de estas y ser un espacio donde los colaboradores puedan aportar ideas y propuestas de cómo mejorar.

e.- Capacitación y Profesionalización del Trabajo

Este es uno de los niveles centrales a la hora de hablar de capital humano. Es la premisa básica para que la empresa crezca, o sea que crezcan y se realicen sus empleados. Por esto la empresa debe no solo permitir que sus colaboradores se formen, sino que debe de impulsar planificando la formación y carrera de cada uno. Este elemento aunado a la existencia real de espacios para aportar hará la gran diferencia que intentamos esbozar con este modelo de Gestión

3ero INCENTIVOS

Generar los mecanismos donde todos los que están involucrados en la búsqueda de los logros, se vean beneficiados de un sistema de incentivos justo, basados en el rendimiento personal o grupal y apoyado en datos confiables. Este sistema de incentivos tiene que tener sus pilares en las categorías laborales existentes. Estas estipulan que “para igual trabajo igual remuneración.”

Los sistemas de incentivos se construyen por encima de las categorías, a partir del cumplimiento de metas, estos sistemas de incentivos pueden ser de carácter individual, grupal o mixto, lo importante es que estén generados sobre la base de sólidos estudios, y hayan sido en lo posible procesados y entendidos por el conjunto de los colaboradores.

Para que el sistema de incentivo tenga efecto debemos prestar atención a 3 elementos.

El primero, mediciones realizadas profesionalmente y corroboradas por todos, (esto generará sin dudas metas realistas y alcanzables)

El segundo es que los “premios” sean sustancialmente importantes como para impulsar a la gente a hacer el esfuerzo para lograrlos.

El tercero es que cualquier sistema de incentivo esté relacionado con el rendimiento de los colaboradores (cuando hablamos de rendimiento estamos integrando también el concepto de calidad)

Por último debemos plantear claramente que un modelo como el que impulsamos, no entra en contradicción con otros como ser Gestión por Competencias, Modelos de Calidad, Gestión por Procesos etc. simplemente es un enfoque donde la experiencia nos marca que dándole importancia a los aspectos que planteamos, los otros modelos son fácilmente integrables.

Ing. Daniel Heugas

