

La gestión organizacional, como capacidad gerencial

Por

Lewis charles Quintero Beltrán

Docente-Consultor

Escuela de Economía, Administración y Negocio

Universidad Pontificia Bolivariana

Las organizaciones deben considerar elementos claves que conforman la gestión en la organización, esta debe pensar en direccionamiento, conocimiento del cliente, gerenciamiento de la mejora y de la rutina, y el sistema de auditoría.

Una parte muy importante en el sistema de gestión es el uso de herramientas como las 5'Ss, la cual permitirá involucrar las personas, elevar la calidad, crear un buen ambiente de trabajo el cual requiere la empresa para operar de una manera eficiente, evitar desperdicios y pérdida de tiempo, además de conformar el entorno adecuado en el que puedan desempeñarse y desarrollar el potencial por parte del talento humano.

Lo anterior permitirá elevar la productividad de las empresas, al tiempo que mejorará la satisfacción del cliente.

Se puede clasificar en tres tipos las actividades que realizan las empresas:

1. Actividades rutinarias y Kaizen (gerenciamiento de rutina), a la que se denominará proceso. El horizonte de trabajo es diario o a corto plazo. Estas actividades muestran el mayor volumen, ya que incluyen todas las que se realizan de manera cotidiana como comprar, producir, vender, entregar, pagar la nómina, etc. El acatamiento de la misión de la empresa depende de un gerenciamiento de rutina efectivo. En ambientes de trabajo en los que las personas tienen “permiso” de pensar y sugerir mejoras, existe una enorme área de oportunidad que los japoneses llaman Kaizen o mejora continua de las actividades rutinarias.

2. Actividades de mejora (gerenciamiento de mejoras), a las que se denominaran proyectos y que buscan generar innovaciones. Estas actividades permiten que la empresa incorpore mejoras de manera sistemática; se

caracterizan por ser un esfuerzo que se concentra en aquello que la empresa necesita más en un momento dado. Por lo general, se llevan a cabo a través de equipos de mejora y son las que permiten que las empresas avancen de forma sostenida. Estas actividades pueden ir desde realizar un gran proyecto que transforme por completo la estructura de la empresa, hasta simplemente incorporar el gerenciamiento de la rutina a un proceso que no lo tenga.

3. Actividades para direccionar la empresa. Incluyen tanto la política básica como despliegue de políticas o directrices. El horizonte de trabajo es de tres a cinco años para la política básica y de un año para el despliegue de políticas. Estas actividades, si bien son reducidas en número e intensidad, su valor estratégico es inmenso porque permiten definir el rumbo y la velocidad que los líderes quieren para la empresa. A través de dichas actividades se toman decisiones tan importantes como: “que mejoras se incorporarán a la empresa”, “que inversiones se deben realizar”, “qué nuevos mercados se atacarán”, “qué líneas adicionales de productos se incorporarán”, “qué líneas debemos abandonar”, “de qué mercados debemos retirarnos”, etc.

Estos tres tipos de actividades tienen dos características comunes: todas las actividades están interconectadas, funcionan como un sistema y siguen el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), conocido como el ciclo Deming.

El mayor reto que presenta el sistema de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa. Cuando una empresa quiere comenzar un cambio, demanda indagar dónde está (evaluación), saber dónde querría estar (objetivo) y elegir el camino para lograr el tránsito de un punto al otro.

El punto de partida es la caracterización de los problemas más difíciles que el gerente de la empresa está enfrentando en el momento. En general, estos problemas serán afectos, como la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes. Después de identificar esos problemas el siguiente paso es trabajar el PHVA de mejora a corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se forman equipos con las personas involucradas y se generan

resultados a corto plazo. Se sigue el mismo enfoque, generando mejoras sobre los principales problemas identificados por los directivos y cuando existe suficiente madurez en la organización, se ha comprendido a fondo lo que es el ciclo PHVA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces se amplía el horizonte de planeación a un año.

El plan anual servirá para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva. Después de esta etapa la empresa ya estará en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

La organización debe buscar de manera constante nuevos métodos de comercialización, mejoras operacionales, procesos de producción que agreguen valor, acciones de externalización y buenas prácticas. Lo anterior le permitirá ser competitiva y mejorar sus rendimientos financieros.

Lo anterior debe llevar a generar estrategias de gran importancia para cualquier empresa sea micro, pequeña mediana o grande. Lo que es claro es que se deben plantear y compartir para que toda la organización apunte a hacerla realidad. Para tener una mayor claridad Bruce Henderson economista y fundador de la organización Boston Consulting Group, dice lo siguiente refiriéndose a la estrategia: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Adicional a lo planteado, es necesario recordar que la dinámica que se puede dar a una organización tiene como base el conocimiento, Peter F. Drucker, en su libro La Sociedad del Conocimiento, argumenta lo siguiente: la sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus tres características principales serán:

- Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero.
- Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir.
- Potencial de fracaso tanto como de éxito. Cualquiera puede adquirir los “medios de producción”, es decir, el conocimiento que se requiere para el oficio, pero no todos triunfan.

“Nunca introduzca cambios por el simple hecho de cambiar, hágalo sólo cuando el cambio satisfaga mejor las necesidades y deseos del mercado”. Heibing y Cooper