

NUEVAS COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS

Fecha: 6 febrero del 2006

Autor: Mariano Iriarte

LA ORGANIZACIÓN INICIAL

Toda organización tiene dos grandes problemáticas a gestionar: Cómo conseguir la **energía (Valor Añadido)** suficiente para vivir hoy y cómo conseguir la **información** necesaria para adaptarse y vivir mañana.

Para hacer frente a estas dos problemáticas los directivos determinan los objetivos, invierten, compran nuevas tecnologías, establecen **sistemas operativos** con sus **procesos** y **procedimientos** y construyen **sistemas de gestión** con sus **reglas** y sus **controles**. También van a integrar en esta organización a unas **personas** con unas **competencias**.

LA CULTURA Y LAS RELACIONES

Así organizada, la empresa con sus fortalezas y sus debilidades se enfrenta a las dos problemáticas, arriba citadas. Las personas que trabajan en ella **comparten** una vivencia, unos objetivos, unas dificultades, unos procedimientos y unos resultados. A lo largo de la historia van a irse **comunicando** una opinión, unas maneras de situarse frente a la realidad, que irán poco a poco cristalizando y construyendo unas **pautas** de actuación frente a las tareas, frente a los desafíos y amenazas, frente al cliente, frente al mercado, frente al superior o inferior jerárquico, frente al equipo. Es decir van a ir construyendo un **sistema cultural** y **de relaciones** propio y específico a la organización (otros hablan de **sistema comunicacional**, nosotros al hablar de **sistema relacional** incluimos la cultural y la comunicación).

Dicho **sistema de relaciones** se va construyendo alrededor dos ejes clave:

- Cómo **contribuyen** las personas a la consecución del Valor Añadido y de la Información y **cómo creen** que contribuyen.
- Cómo son **tenidos en cuenta y retribuidos** y **como sienten** que son reconocidos y retribuidos.

Las respuestas a estas preguntas nutren los sentimientos y los resentimientos, las ambiciones y las frustraciones, de ellas nacen y se construyen las alianzas entre personas y las estrategias que todos los actores ponen en marcha al interior de la empresa.

Así pues, podemos decir que una organización es, no solamente un *sistema de operaciones*, con sus procedimientos y sus tecnologías, y un *sistema de gestión* con sus reglas, su organización y su control, sino que además es un *sistema social y cultural* con sus *reglas* relacionales y comunicacionales, con sus mitos y sus ritos, sus valores y sus normas.

EL PESO DE LA CULTURA Y LAS RELACIONES EN LOS RESULTADOS

Es de la interrelación entre los tres sistemas (sistema operativo, sistema de gestión y sistema relacional) que emerge la **dinámica organizacional**.

Hay procedimientos más o menos claros y complejos fruto o resultantes de los medios tecnológicos utilizados, del tipo de producto fabricado y del saber hacer de la empresa, pero luego está la aplicación más o menos rigurosa e inteligente de estos procedimientos y su evolución y adaptación a las necesidades. Es decir que hay desvíos entre el modo en como debería trabajarse y el modo en como se trabaja. Hay reglas de gestión de control y de decisión más o menos claras y complejas, pero luego está la manera en como estas reglas se aplican y respetan. Es decir que hay desvíos entre el modo en como la empresa debería gestionarse y el modo como se gestiona realmente.

Lo que hace que los procedimientos y las reglas se apliquen o no, se respeten más o menos y se hagan evolucionar y adaptar a las condiciones del entorno es debido al *sistema social y cultural* de la empresa. Los valores y creencias, los poderes y las dependencias con los que funcionan las personas son la causa.

En las dos últimas décadas, a través de los sistemas de calidad, principalmente, se ha hecho evolucionar los sistemas procedimentales. En esta última década, aunque todavía queda mucho por hacer, se ha incidido enormemente en los sistemas de control y de gestión. La década que llega será la década del desarrollo de la cultura y de las relaciones sociales de las organizaciones.

LA APUESTA POR LA CULTURA Y EN EL SISTEMA RELACIONAL

Hoy, 65% de la actividad en el País Vasco está cuestionada por la entrada de los países del este en la UE y la entrada con bombo y platillo de China en el mercado de productos de consumo y de bienes de equipo. Con ellos la guerra de precios está perdida. A producto equivalente y precio muy superior, los incrementos productivos resultantes de la tecnología y de la gestión no pueden mantener nuestras ventajas competitivas. Las buenas estructuras de producción o la calidad procedimental y de gestión se quedan exiguas. Aunque estas sigan siendo condición *sine qua non*, ya **no son suficientes**.

Hoy, cuando la globalización generaliza y vanaliza las tecnologías y los modos de gestión, la creación o mantenimiento de ventajas competitivas se encuentran de más en más en la *innovación*, y la *diferenciación* basadas en las competencias y en la fluidez del conocimiento y de menos en menos en los cambios incrementales o las mejoras de los modos de hacer basados en una tecnología y gestión avanzadas. Por ello, empezamos ya a verlo, de las tecnologías y de modos de gestión, la preocupación de los directivos se desplaza hacia el papel de las personas.

Hoy, además, las reglas de gestión y los procedimientos en muchos casos encajan difícilmente con un entorno complejo, caótico y cambiante, por ello la *autonomía* de las personas y *cooperación* entre equipos, departamentos, procesos, empresas y personas se percibe como la solución más apropiada para permitir *ajustes y decisiones apropiadas*.

En tal contexto, nuestros directivos se acuerdan en decir que la fuerza futura de nuestras organizaciones debe asentarse en *las competencias*, en *la autonomía* y *la cooperación* de las personas. Sin embargo, bien que el modelo actual, basado en la tecnología, los procedimientos y las reglas se ve ya superado, no se ve todavía bien cómo reemplazado.

PARA CAMBIAR DE CULTURA, EL GERENTE DEBE CAMBIAR DE PARADIGMA

Hoy, nuestros directivos se perciben que los modos en como las personas se relacionan, se comunican y actúan son determinantes para los resultados de la empresa y su supervivencia, pero se sienten con serias carencias para liderar el cambio que permita pasar de una cultura de confrontación o de seguidísimo (bastante extendidas) a una cultura de iniciativa y participación.

Los paradigmas de la “performance” de la empresa basados en la preponderancia de formas procedimentales y de las formas organizativas se tornan menos vigentes. Las *competencias* y los *valores* aparecen como el nuevo paradigma alrededor del cual debe tejerse la organización.

El inconveniente es que la *profesionalización* y la *culturización* de las personas, por no tener un impacto inmediato en los resultados, siguen siendo actividades atrofiadas en la mayoría de las organizaciones, sin dedicación de recursos suficientes, y sin ser considerarlas actividades prioritarias para la organización.

Si a ello añadimos las carencias competenciales de los directivos para liderar este cambio, nos apercebimos que las dificultades son importantes.

Para liderar el cambio de cultura y de relaciones, el directivo debe cambiar también.

El directivo, ya no debe ser solo un buen planificador y gestor de recursos y de procesos. El directivo debe saber *leer y diagnosticar el sistema social* de su empresa, *comprender su funcionamiento* para poder *actuar en consecuencia*.

El directivo, ya no debe ser solo un buen integrador de las oportunidades del mercado y de los medios tecnológicos. Debe ser, sobre todo, un especialista del desarrollo competencial para adecuar el saber hacer de la organización a las necesidades del cliente. Esto supone una habilidad en la identificación y desarrollo de las *competencias estratégicas y críticas* del negocio para poder orientar el desempeño de la organización y adquirir o desarrollar las competencias que necesita su organización.

En este contexto el directivo, ya no debe ser solo un buen “decididor” que lidera por su claridad e inteligencia, debe ser sobre todo el líder que *libera* las capacidades de decisión, de colaboración y de iniciativa de las personas y permite la emergencia de líderes y de sinergias entre las personas y los equipos. Esto supone la capacidad para generar unos mecanismos y un clima (un contexto) de confianza, transparencia y honestidad que conduzcan a las personas a apostar por la organización y a participar.

Resulta fácil de entender, sin embargo resulta difícil de abordar. Difícil porque el directivo ha sido formado con los antiguos paradigmas anteriormente citados. Difícil, porque debe construir su organización *alrededor de la profesionalización (de la competencia) y de la cultura*, dominios estos para los que no ha sido formado.

USTED ES GERENTE Y NECESITA AYUDA...

Si Usted es directivo y quiere saber si necesita ayuda, le proponemos contestar a 5 preguntas:

1º - Conozco como fluye la comunicación y los mecanismos relacionales que existen entre las personas de mi organización; conozco las alianzas entre grupos y sus estrategias de actuación, los funcionamientos y dinámicas reales de regulación social; tengo identificados los gaps que hay entre la cultura deseada y la cultura real.

NADA	POCO	REGULAR	BASTANTE	MUCHO
0	1	2	3	4

2º - Conozco la importancia que tiene la construcción de un Proyecto Compartido para que las personas cooperen y participen; además se como construirlo.

NADA	POCO	REGULAR	BASTANTE	MUCHO
0	1	2	3	4

3° - La dinámica de la innovación y la mejora, debe ser una dinámica colectiva en mi empresa. Se cual debe ser la contribución de los diferentes grupos. Se además como debo proceder para acercarnos hacia este objetivo.

NADA	POCO	REGULAR	BASTANTE	MUCHO
0	1	2	3	4

4° - La posesión de ciertas competencias clave y ciertas actitudes en mi organización son esenciales para la consecución de ventajas competitivas. Tengo identificadas cuales son estas competencias y tengo alineados con ellas el proceso de Selección, de Formación y de Retribución.

NADA	POCO	REGULAR	BASTANTE	MUCHO
0	1	2	3	4

5° - los Mandos y los Mandos Intermedios de mi empresa poseen soportes y herramientas apropiadas para trabajar la motivación y las actitudes de sus colaboradores.

NADA	POCO	REGULAR	BASTANTE	MUCHO
0	1	2	3	4

Si en alguna de estas preguntas tiene una nota inferior a 2, entonces, debería preguntarse si debe adquirir las competencias arriba identificadas y la manera de adquirirlas.