

La Visión en Cascada: Estrategia de dirección de equipos de alto desempeño

Jorge Alfonso Vargas Rodríguez
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla
jovargas1530@yahoo.com.mx

Joaquín Márquez Vargas
Coordinador de la Maestría en Administración del IT Tlalnepantla
jmarvar@hotmail.com

Gloria Fierros Santoyo
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla
fsgloria_conversiones@hotmail.com

Resumen

Alinear a la organización y promover la conjunción de esfuerzos es una de las metas más importantes de la dirección de empresas para lograr los fines que pretende, la formación de equipos de alto desempeño es una de las estrategias que mejores resultados han proporcionado ya que es a través de ellas que se genera el sentido de innovación, creatividad y mejora del desempeño.

La situación actual de las empresas en el ámbito de competitividad busca la identificación de oportunidades, aplicación de mejores prácticas, reducción de costos y crecimiento constante, es por ello que unir a los elementos y objetivos de la organización se vuelve imperativo, sin embargo esta guía no siempre es reflejada en los estados de resultados y el sentido de frustración se acrecienta conforme el tiempo transcurre.

Esta investigación se basa en los conceptos básicos de Visión, Misión y Valores y como pueden ser transmitidos para dejar en claro la razón de ser de cada componente de la organización así como permitirle al administrador del área contar con una base sólida que

le permita identificar de forma estructurada su propia línea de fuerzas y debilidades y partir de estas proyectar procesos sólidos de trabajo.

Introducción

Dentro de los grandes avances que ha tenido la Administración de Empresas ha sido la creación de conceptos importantes como lo son la Planeación Estratégica y la declaración de la Visión, Misión y Valores, es indudable que estas herramientas han ayudado a las organizaciones para alinearlas, dirigir a los integrantes hacia objetivos definidos y sumar esfuerzos por el bien común.

Por un lado el proceso de la Planeación Estratégica permite a la Dirección analizar el entorno en el cual se desempeña y los posibles escenarios que pudiera haber en el futuro, colabora en la identificación de los riesgos y ayuda a establecer los rumbos por el que apostaran a fin de lograr el crecimiento de la organización; además, obliga a la reflexión de las condiciones, prácticas y recursos con los que actualmente se opera y proporciona un marco para desarrollar y fortalecer internamente.

Este proceso tiene la desventaja de que muchas veces se queda en la parte superior de la pirámide organizacional, si bien es cierto que contiene información privilegiada para la organización y pudiera ser una desventaja si la competencia la conociera, la mayor desventaja es que no se difunda y los integrantes desconozcan hacia donde tienen que enfocar sus habilidades, conocimientos, esfuerzos y deseos.

Por otro lado, la Visión, Misión y Valores son conceptos de vital importancia para las empresas, estos conceptos tienen la característica de definir la razón por la cual existe la empresa, en donde se ve proyectada al futuro y cuál es la cultura que regirá el comportamiento que se espera de los integrantes de la organización.

Sin embargo, aunque son tópicos que continuamente se revisan y se busca que permeen en el personal, muchas veces son tan ambiguos y generales que pocas veces se hace uso de ellos y han terminado por ser letreros, lonas o cuadros decorativos a los que la gente se acostumbra a ver como parte del mobiliario, pierden el objetivo tan importante para lo cual fueron creados y terminan por no ser entendidos con la profundidad esperada.

Otro de los conceptos importantes que se ha utilizado para la mejora continua son los elementos que conforman el análisis causa efecto del Dr. Kaoru Ishikawa, esta herramienta permite descomponer los objetos de estudio en sus componentes clasificándolos en Mano de Obra, Métodos, Materias Primas, Maquinaria, equipo y herramientas y Medio ambiente.

También, esta valiosa herramienta ha sido subutilizada ya que si bien se difundió como la estrategia para resolver problemas asimismo proporciona los elementos que componen el todo de un proceso.

Metodología

La investigación realizada es de tipo cualitativo ya que basa su enfoque en la observación de las características del desempeño, la cultura organizacional, la forma como se administra, las necesidades de los administradores por contar con una guía y las experiencias que ellos mismos han tenido para mejorar sus indicadores.

Los dueños de los procesos del negocio de las organizaciones, ya sean estas funcionales, matriciales, proyectistas o híbridas y ya sea que se llamen directores, gerentes o jefes departamentales o de áreas, necesitan utilizar las herramientas ya mencionadas para crear congruencia con la alta dirección, los objetivos de la empresa y la integración de equipos de alto desempeño para lo cual existen varios aspectos a desarrollar:

Primero. Acorde con los conceptos anteriormente mencionados declarar la Misión del área; es decir, también se tiene una razón de ser dentro de la empresa y es primordial reconocerla para saber qué es lo que se espera de ella. Si bien es cierto que puede provocar confusión entre los integrantes del área, esta se puede difundir como el objetivo

del departamento y también es importante tenerlo presente por escrito y a la vista del administrador.

Segundo. Hacer de la Misión Departamental parte del proceso de la Toma de Decisiones. Continuamente los subordinados recurren a su líder solicitando apoyo para ejecutar una actividad de la cual tienen diferentes alternativas y se encuentran en la disyuntiva de la decisión a tomar; si en el proceso, el administrador en conjunto con su personal analiza las alternativas y las refiere a la Misión Departamental que tiene por escrito y en su cabecera, le dará claridad y mantendrá uniformidad y congruencia, además de hacer un ejemplo del uso de la misma.

Tercero. Hacer de cada integrante o grupo de integrantes que tengan la misma función, la obligación de establecer su Misión de Puesto. Nuevamente le permitirá que cada integrante del equipo reconozca su razón de estar en la organización, que se espera de él y sea una guía para la toma de decisiones individuales.

Cuarto. Igualmente en concordancia con los objetivos estratégicos del negocio establecer en conjunto la visión y los planes de crecimiento del departamento, pero no en forma de declaración, sino desplegando los 5 elementos de los cuales se conforman todos los procesos:

- a) Personal. Identificar los perfiles actuales con los que cuenta el personal actual, sus fortalezas conceptuales, técnicas y humanas, establecer los perfiles requeridos y los que se necesitarán a futuro para crear planes de desarrollo personalizado para cada uno de ellos o la necesidad de contratar personal con diferentes características.
- b) Procedimientos. Verificar las metodologías incluyendo software con el cual realizan sus actividades actuales, investigar las nuevas tecnologías o tendencias del mercado y crear planes de capacitación y adquisición de sistemas que apoyen el crecimiento y mejora de los resultados del proceso.
- c) Herramientas de trabajo. Reconocer el estado y tipo de herramientas con las cuales se opera, investigar qué tipo de herramientas le permitirán hacer

mejor su trabajo, con menos fatiga y con tecnología de vanguardia que le ayude a mejorar la calidad de sus actividades.

- d) Materiales. Identificar los tipos de materiales con los cuales se realiza el trabajo, reconocer la calidad y disponibilidad de los mismos, nuevamente investigar qué tipos permitirán mejorar la calidad y desempeño de las tareas.
- e) Ambiente laboral. Finalmente, es necesario observar primero cuales son las condiciones físicas en las cuales se labora, desde la iluminación, condiciones climáticas, ruido, lugar en donde ejecutan sus actividades y por otro lado la integración, compañerismo, positivismo, a fin de establecer planes que permitan al personal disfrutar de su trabajo y ver con agrado la jornada laboral. En este aspecto es primordial trabajar con planes de inteligencia emocional, su concepto ha sido desarrollado y ha ofrecido resultados magníficos, sin embargo poco o nada hacen los ejecutivos por aplicar este concepto a nivel organizacional.

El reconocimiento del equipo y el desarrollo de sus características requiere no solamente del análisis del administrador, pero si del compromiso que tenga para con ellos y el trabajo de dirigir sobre conceptos firmes, congruentes y con fines bien identificados que coadyuven al logro de las metas individuales, de equipo y de la organización en general.

Conclusiones

La investigación de este proyecto ha permitido realizar las siguientes observaciones:

- 1) Genera sentido de pertenencia a la organización. Cuando el personal fue capaz de reconocer la razón de ser de su departamento y su puesto al pensar y poner en blanco y negro su propia misión le permitió entender la importancia de sus actividades y la criticidad de su toma de decisiones.
- 2) Genera sentido de identidad. Al estudiar y entender la razón de ser de los otros departamentos y posiciones, el personal identifica el porqué de las barreras que comúnmente existen entre los departamentos, se siente libre de negociar bajo una estructura de ganar-ganar y crea un ambiente de libertad.
- 3) Alinea a subordinados y a la organización horizontal. Al lograr un entendimiento del negocio completo tanto en niveles horizontales como a niveles verticales se eliminan barreras de comunicación y el efecto es un cambio de actitud que se refleja en el servicio interno, es decir existe cooperación y permea un ambiente de mejor cordialidad.
- 4) Análisis de toma de decisiones. La toma de decisiones deja de ser cuestionada y mal entendida, también deja ver que decisiones se toman de carácter personal o por la diplomacia y manejo de actitudes políticas de los integrantes, existen criterios claros y firmes para cuestionar decisiones y se aceptan aquellas que son congruentes con la misión de la empresa.
- 5) Proceso de enseñanza. Esta nueva cultura de toma de decisiones permite que haya libertad de actuación, le obliga al personal a pensar y razonar las opciones para una toma de decisiones aceptada y el mando superior comienza a recuperar tiempo para el análisis estratégico del negocio a conciencia que la operación diaria está trabajando en un proceso de control.
- 6) Planes firmes de crecimiento. El análisis concienzudo de los elementos que conforman las áreas permite identificar claramente las fuerzas y debilidades de

cada departamento, a su vez permite también determinar las prioridades y generar planes de actuación y solicitud de recursos con criterios y bases sólidas que permitirán obtener los resultados previstos por la organización y mejorar la competitividad.

- 7) Planes a mediano y largo plazo. Tal vez uno de los aspectos que más preocupan al personal es la inseguridad en el trabajo, basado en esta secuenciación de planes puede reconocer el camino y los resultados que de él se esperan, los planes de crecimiento y la formación que requiere para que se consolide su actuación.

Bibliografía

Alles M. (2010). Conciliar vida profesional y personal. Buenos Aires: Gránica

Martinez D. (2012). Metas Estratégicas. Madrid: Díaz de Santos

Fernández J. (2006). Fundamentos de la organización de empresas. Madrid: Narcea

Loughlin C. (2002). El ambiente de aprendizaje. New York: Morata

Guajardo E. (2003). Administración de la calidad total. México: Pax

Espindola J. (2005). Analisis de problemas y toma de decisiones. México: Pearson

Bonome M. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones. España: Netbiblo