

✓ GERENCIA HOLÍSTICA UN NUEVO CONCEPTO DE DESARROLLO HUMANO

ORLANDO SANCHEZ TOBON

Administrador de Empresas, Universidad Santiago de Cali. Desarrollo de Ejecutivos en Alta Gerencia, ICESI. Técnico profesor en sistemas, Centro Colombiano de Estudios Profesionales. Asesor-Consultor. Profesor Universidad Santiago de Cali, Universidad Libre, ICESI. Docente-Autor.

En la actualidad, el diagnóstico generalizado de las empresas es la falta de compromiso y sentido de pertenencia de los individuos hacia la organización. Es así como se plantea que esta falencia se origina en el déficit de identidad entre sus expectativas y necesidades en relación con los objetivos organizacionales.

Lo anterior, en la gran mayoría de los casos es originado por los tiempos de turbulencia que se viven actualmente; donde los cargos siguen siendo los mismos, con algunos grados mayores de complejidad por la concientización de la responsabilidad social que han adquirido las empresas. Estos cambios que se presentan como consecuencia de estos tiempos, atrofian y golpean el comportamiento de las personas, ya que en estos tiempos se percibe un gran incremento en el nivel de las expectativas que en gran parte son salidas de la realidad y con alto grado de cinismo, puesto que los individuos no ven las retribuciones como un reconocimiento a su labor

sino como algo que se merecían, simplemente por el hecho de participar en los procesos de la organización; y que afectan de una u otra forma la *cultura organizacional*, creando malestar y descontento, y todo como consecuencia a la no satisfacción de su nivel de expectativas.

Basado en el concepto de Idalberto Chiavenato, de la Teoría General de Sistemas, podemos retomar sus tres principios básicos, como son:

1. *Expansionismo*

Donde explica que todo fenómeno hace parte de otro mayor.

2. *Pensamiento sintético*

Que trata de explicar los fenómenos en función del papel de comportamiento que desempeñan por ser parte de otro mayor.

3. *Teología*

La causa es condición no necesaria para que aparezca el efecto, es simplemente una probabilidad.

Con esto se logra ratificar que si el nivel de expectativas del individuo no

es satisfecho, es necesario saber que esto afectará el medio en que se desarrolla y con mucho más preocupación si ese medio en gran parte es nuestro sistema organizacional.

Ed Shein definió la *cultura organizacional* como el patrón de acciones descubiertas o desarrolladas, para enfrentar problemas de adaptación frente a cambios externos e internos; y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarlo válido, y por tanto enseñarlo a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

En la actualidad han sido muchos los estudios realizados para concertar la verdadera forma de administrar; desde la *productividad del capital*, sabiendo dónde se encuentra ubicado para lograr optimizarlo. La *productividad del tiempo*, donde se aprenda a manejarlo para no despreciarlo o dejarlo descontrolar; y por último, *administrar el crecimiento*; no sólo el físico sino también en el crecimiento y desarrollo de su personal.

Luego es válido saber que en gran proporción nuestra población es supremamente joven y con alto grado de educación, para los cuales los gerentes deberán aceptar su participación en los cargos de complejidad, ya que deberán ser cubiertos por este personal. Además, las personas de gran experiencia no se encuentran disponibles para todas las empresas, así que aceptar desde ahora esa responsabilidad significa ir preparando terreno a los cambios que se presentarán con mayor turbulencia que en los tiempos existentes, y antes que la población se nos envejezca.

Es así como los gerentes se han preocupado en gran instancia por aplicar las nuevas formas administrativas y buscando cómo adaptarlas, con mucha validez, como son:

Las teorías de la conducta como la Teoría X Y, de Douglas McGregor; el proceso Kaizen, del mejoramiento continuo, para satisfacer las necesidades del consumidor con nuevos servicios o nuevos productos. El Control Total de la Calidad, alcanzando participación y compromiso de los individuos con alto grado de obligatoriedad; la Gerencia de resultados o por qué no la Gerencia a cero errores; y así, pasando por diferentes conceptos que se me escapan en el momento, buscando siempre la mejor forma para adaptarlas a las organizaciones; llegando hasta pensar poder acondicionar organizaciones de tipo horizontal, tratando de acabar con la burocracia; dándole importancia a los diferentes procesos, llámense desarrollo de productos, ventas y cumplimientos o apoyo al cliente; en otras palabras, Reingeniería.

La gran mayoría de los gerentes se han preocupado por la *forma del cómo* aplicarlo; sin preocuparse muchas veces por el *fondo* de sus organizaciones, del *qué* debo evaluar, cambiar, reestructurar; en síntesis, muchas veces sin hacer un previo diagnóstico de nuestra situación si no que el modismo nos ha llevado en innumerables veces a la improvisación, poniendo en juego nuestra estabilidad estructural y financiera, esta conducta se puede asimilar a una agradable parábola:

"En el folclore del Cercano Oriente se cuenta la historia de un hombre llamado Nasrudin, que estaba buscando algo en el suelo. Se le acercó un amigo y le preguntó:

"¿Qué has perdido, Nasrudin?"

"La llave", contestó.

Entonces el amigo se arrodillo también y los dos se pusieron en la tarea de buscarla. Después de un rato el amigo preguntó:

"¿Dónde la perdiste exactamente?"

"En la casa", respondió.

"¿Entonces por qué la estás buscando aquí, Nasrudin?"

"Porque aquí hay más luz que dentro de mi casa", replicó."

Los gerentes en una cantidad considerable buscan más la aplicación de procesos externos que no se pueden catalogar como buenos o malos sino como adecuados o inadecuados; ya que si no se estudian y determinan los aspectos de *fondo* que entorpecen la gestión gerencial, cualquier teoría, por exitosa que sea, será inapropiada.

Y es posible que frente a todos estos planteamientos empecemos a hacer un diagnóstico, primero de nosotros mismos como gerentes, donde por medio de nuestro propio desempeño logremos autoevaluarnos y entender con mayor proporción las debilidades y fortalezas de nuestros colaboradores, sabiendo que la efectividad de nuestra gestión debe ser un hábito desarrollado, donde cada día se retroalimente y no sea un simple talento base de improvisación.

Por tanto, es a nuestro cliente interno a quien debemos tener en cuenta con mayor primacía, ya que si su comportamiento o personalidad es inadecuada, esto afectará nuestra cultura organizacional; y cada vez más los tiempos en los que se desarrolla nuestra gestión nos demuestran lo valioso de un excelente proceso de selección, partiendo desde la necesi-

dad de personal, donde debemos saber a ciencia cierta qué es lo que realmente necesitamos contratar, así sea personal común y corriente, pero que posea idoneidad y responsabilidad.

Sabiendo que todo lo que se ha dicho hasta el momento es cierto y suele atrevido, es labor del encargado de la administración de personal hacer que los puestos de trabajo sean tan sencillos que hasta personas comunes y corrientes puedan ocuparlos y que, dependiendo de su desempeño, los hagan más complejos y extraordinarios; y si después de observar que un puesto de trabajo es difícil de cubrir o es un verdugo de funcionarios, es mejor que lo estudie y lo rediseñe para volverlo fácil y sencillo, de lo que obtendrá muchas veces personal calificado y a un costo menor, por encontrar en el mercado laboral con qué poder cubrirlo en el momento.

Por eso, debe tenerse en cuenta que para la optimización del talento humano, su base está planteada en tres principios:

1. Cerciórese de que el personal esté preparado para hacer las tareas que usted espera que cumpla, para que de esta manera genere su propia motivación.

2. Responsabilícese de ubicar el personal en el puesto que de acuerdo con sus capacidades debe desarrollar; nunca se case con nombres, ya que es poco objetivo. Las personas no son ineptas porque sí, si no porque en gran número de veces están ubicadas donde se cree que serán eficientes; no trate de convertirse en el verdugo de su personal simplemente porque la motivación del garrote y la zanahoria muchas veces ha funcionado. Si usted no logra darle ubicación dentro de su or-

ganización, conviértase en el promotor de ese individuo, para ubicarlo en el sector externo, y le aseguro que esto se reflejará en el personal interno.

3. Cerciórese de que cada subordinado sepa con certeza qué se espera de él, no deje que su nivel de expectativas se incremente y que cuando usted quiera ubicarlo no lo encuentre porque está desfasado de acuerdo con lo que se esperaba de él.

Por todo esto analicémosnos más a nosotros mismos, en nuestras tareas prioritarias y en la preocupación de que la organización esté sana, para afrontar su movilidad y para prepararnos a los peligros, oportunidades y cambios que se presenten.

Luego de esa preocupación de salud de la organización nace el pensamiento de la salud organizacional, entendiéndola como la sumatoria de los estados de salud de los individuos (salud desde el punto de vista integral; en lo físico, lo mental, lo familiar, lo social, lo emocional y lo espiritual) ya que es relevante tenerlo en cuenta para la aplicabilidad de cualquier proceso. No en vano José Silva con su *Método de Control Mental* plantea: "Los individuos están más acostumbrados a satisfacciones a nivel externo que a buscar un cambio de actitud personal".

El estado de salud organizacional solamente se puede hacer en forma integral, tomando una real conciencia de las condiciones que favorecen el desarrollo del individuo. Y por tanto, Peter Drucker establece que para el montaje de una teoría debe dedicársele a cada individuo el tiempo suficiente para que lo entienda, logrando una actitud de credibilidad y probabili-

dad de la realización de lo expuesto por usted, y sepa con certeza qué espera usted como gerente de él; así, él podrá no sólo dimensionar la importancia del reconocimiento y del castigo sino también cuando es merecedor de él.

Con mucho atino y certeza se ha planteado que el desempeño de los cargos no sólo es responsabilidad de quien los ejerza sino también de quien los dirija; así que si usted aún es de los gerentes que dedican mucho tiempo en buscar la *forma* de administrar, empiece buscando el *fondo* del porqué se comporta su personal en diferentes formas, muchas veces sin importarle a ellos el alcance de resultados; y empiece pensando cómo desarrollar habilidades y destrezas en ellos, como algunos tratadistas han intentado mostrarnos. El doctor Robert Ornstein en su libro de la psicología hace un relato de los descubrimientos de los dos hemisferios del ser humano; el hemisferio izquierdo (el sector racional), que se encarga de la operación lineal, secuencial y ordenada de lo que debe ser; mientras que el hemisferio derecho (el sector de la imaginación) es el que opera en forma holística y relacional, donde se obtiene la comprensión y relación de imágenes visuales.

Por esto, es importante desarrollar el hemisferio derecho donde se perciben las sensaciones e intuiciones que logren captar las oportunidades, cambios que se presentan en el medio externo, tomando la anterior teoría como una de las alternativas aplicables y valederas para el desarrollo de habilidades y destrezas.

El término *holístico* nace del concepto del tratamiento de un todo en general y como unidad completa; y es

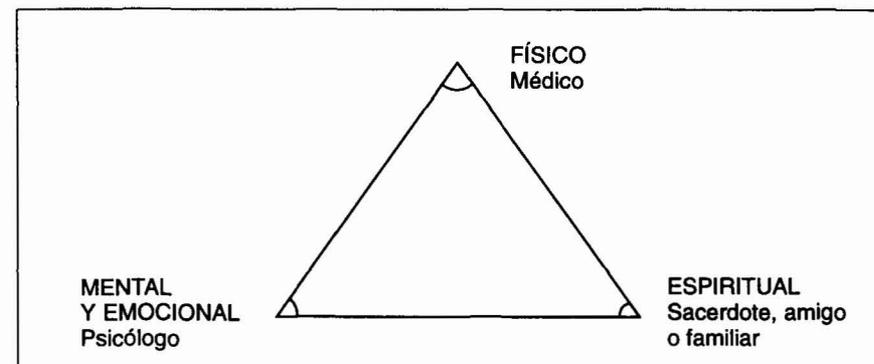
la medicina con su concepción de *medicina holística* la que toma como referencia este término y es desarrollada por el doctor Norman Shein, que en Houston, en 1975, trata las diferentes enfermedades de tipo somático y el problema o mal social actual identificado como estrés, que se define como la sobrecarga emocional no manejada y que se puede presentar en forma positiva, desarrolladora y evolucionaria llamada *eutress*; o en forma negativa, traumática y obstaculizadora llamada *distress*.

Esto nos lleva a apreciar que es el *eutress* el que tenemos que dirigir, de la misma forma como se orientan las conductas para el alcance de objeti-

vos, orientándolos hacia el progreso o desarrollo del individuo.

El esquema que presenta la medicina holística es viendo al individuo en cuatro dimensiones, que en forma de pirámide es tratado por tres especialistas:

Por medio de esta metodología se minimizan los miedos, las culpas, los odios y los resentimientos, y se maximizan los valores, el reconocimiento y la autoproyección. Llámese a todo esto *misticismo*, y no estarán errados porque de esto es que está formada en gran proporción la *cultura organizacional*.



De acuerdo con lo anterior se puede observar con mayor claridad la importancia del término *holístico* en todo proceso.

Por eso se presenta a consideración un nuevo concepto integrativo, donde es bueno tener en cuenta al individuo en toda su magnitud, siendo un ser con diferentes dimensiones.

1. Ser sexuado

Todo individuo necesita siempre de alguien para poder conseguir satisfacciones, al menos de afiliación.

2. Ser inconcluso

El individuo siempre necesita de algo o de alguien.

3. Ser trascendente

Buscando sentido en su vida, en un más allá superior.

4. Ser con otros

En la necesidad imperiosa de socializarse.

5. Ser en el mundo

Buscando el verdadero sentido de su misión en el mundo.

6. *Ser racional*

Es analizando cada una de las cosas que suceden a su alrededor.

7. *Ser individual*

Logrando su propia interiorización, buscando su propia verdad.

8. *Ser con capacidad de amar*

Es la destreza de generar su propia energía motivadora, para conseguir sus metas.

9. *Ser libre*

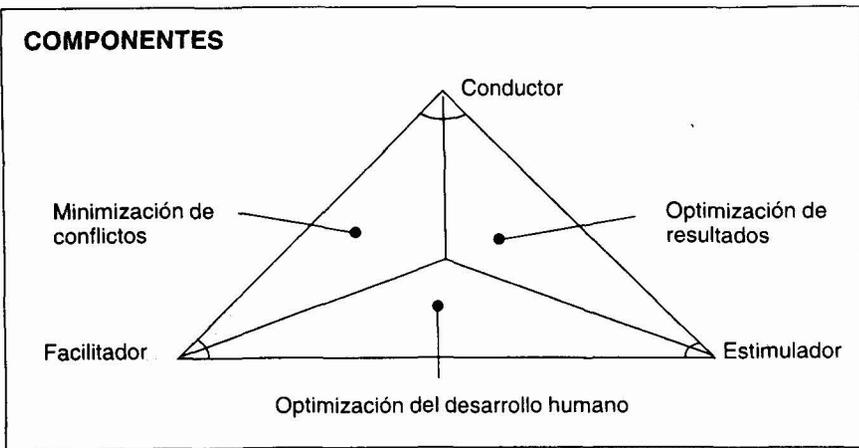
Es la sensación y posibilidad más importante de cada individuo de poder tomar sus propias decisiones en forma consciente.

LA GERENCIA HOLISTICA

Se define como el proceso completo del individuo, los recursos físicos y los elementos tecnológicos como unidad integral, logrando la aplicabilidad de las diferentes formas administrativas, consiguiendo desarrollar el fondo de nuestras estructuras organizacionales, partiendo de la conducta o actitud del individuo en forma consciente.

Tomando como referencia el esquema de la medicina holística podemos desarrollar nuestro propio esquema adaptado a la gerencia.

COMPONENTES



El conductor

Es el organizador, el diseñador de planes que orienten la conducta hacia el alcance de objetivos. (Gerente).

El facilitador

Es quien se encarga de interpretar, de armonizar el concepto mental y emocional para que exista un equilibrio entre las expectativas y los resultados. (Psicólogo).

El estimulador

Es quien se encarga de apoyar, de generar sensaciones de reto, desafío

por conseguir objetivos. (Una persona afectiva-cercana).

1. La interacción entre el conductor y el facilitador minimiza los conflictos, porque orientando los objetivos y lo que el individuo concibe como expectativa se alcanza una armonía e identificación.

2. La interacción entre el conductor y el estimulador optimiza los resultados, porque teniendo un direccionamiento y una fuerza estimuladora que

revitalice y desafíe se obtiene como consecuencia el alcance de los objetivos.

3. Con la interacción entre el facilitador y el estimulador se obtiene la optimización del desarrollo humano, por encontrar facilidad y armonía

entre lo propuesto y lo que se desea alcanzar.

Sabiendo que todo proceso metodológico posee un diagnóstico, un conocimiento, un análisis y una transformación, se diseña el siguiente bosquejo.

CULTURA

Ambiente que se genere sobre la base de creencias, valores, motivos, costumbres, percepciones.

INDIVIDUO

Criticidad
Libertad
Responsabilidad
Creatividad
Autenticidad

ORGANIZACION

Social
Solidaridad
Colaboración
Participación
Amor y justicia

INTERPRETACION CULTURAL

Clima Organizacional

Estructura, riesgo, responsabilidad, recompensa, apoyo, conflicto.

Por esta armonía o equilibrio se puede llegar al mejoramiento de las organizaciones y a la aplicación de un verdadero sentido de trabajo.

- Es como complejo: interpreta y actúa según motivación.

- Posee deseo de realización.

Proceso

1. *Estímulo*

Logre que el personal se sienta tocado, afectado, interesado y pregúntele cuál es la razón del cargo que él desempeña en la organización; y aún más fuerte, por qué él es quien ocupa ese lugar y no otra persona.

2. *Conozca la realidad*

El individuo como es:

- Es trascendente: recibe, transforma y entrega.

- Su comportamiento es motivado.

- Es en sistema abierto: responde a estímulos.

Individuo que desea

Salario, placer, confort, horario, oportunidad de crecer, seguridad, etc.

La organización como es:

- Es compleja: puede haber poca comunicación cara a cara.

- Es jerárquica: diferencia de niveles.

- Anonimato: se hacen cosas no importa quién.

- Estructuras variables: formal e informal.

- Especializadas: poder, interdependencia, habilidad.

Organización que desea

Capital, edificios, lucro, equipos, potencial humano, oportunidad de mercado.

3. Analice la realidad

— ¿Qué uso hace el individuo de sus conocimientos y habilidades?

— ¿Cómo son sus aspectos cognoscitivo, sicomotor y actitudinal?

— ¿Cómo es el comportamiento de la organización?

— ¿Cómo presenta la relación individuo-organización?

— ¿Cómo plantea el apoyo al individuo?

— ¿Cómo actúa ante lo inesperado?

— ¿Cómo plantea la productividad?

— ¿Cómo maneja los conflictos?

— ¿Cómo es la participación?

La existencia de una excelente relación en todos los aspectos es tarea del administrador (cualquier nivel jerárquico).

4. Transforme

Individuo

Darles a conocer dimensiones, valores, derechos y deberes, permitiéndoles reflexionar y conocerse a sí mismos y a los demás, estimulándolos para formular compromisos positivos a sí mismos, a la comunidad y al trabajo.

Organización

El jefe como representante de la organización debe estar en paz consigo mismo, generando valores, dando ejemplo, estímulo, apoyo, motivación, equilibrio, frente, armonía.

5. Planee

Identifique las posibilidades y desarrollo de situaciones alternas, en

forma mental; prevea las contingencias.

6. Implemente

Genere la voluntad de responder y realizar lo propuesto.

7. Evalúe

Retroalimente los resultados hacia el alcance de nuevos objetivos.

Lógicamente el gerente para desarrollar este proceso debe recordar utilizar las herramientas de la gerencia eficaz de Peter Drucker, las cuales son:

1. La reunión

La cual debe ser diseñada, planeada, dirigida y controlada para que las personas entiendan cuál es su sentido y qué es lo que se espera que hagan.

2. Los informes

Es una herramienta que, al igual que la anterior, no se debe suponer que entiende el mensaje, sino que se debe estar seguro de ello; donde no sólo importa la redacción sino también a quién va dirigido.

3. El control de tareas

Revisar el cumplimiento de objetivos y es aconsejable que se realice en forma periódica.

4. La evaluación de desempeño

Que no es como el empleado se vea frente a los resultados, sino lo que verdaderamente se espera de él.

5. La evaluación del trabajador

Es revisar qué hizo bien el individuo, de acuerdo con sus propias capacidades.

6. Abandonar el pasado

Tomando la innovación y la creatividad como punto de partida.

7. El desarrollo de personal

Que debe ser nuestra tarea principal y la cual da subsistencia a nuestras organizaciones, y se logra teniendo en cuenta el énfasis en la *importancia de las tareas* y lo que se puede lograr por medio de ellas. *El ejemplo del gerente* es una de las herramientas que casi siempre utilizan los empleados y muchas veces repiten la conducta de él, y es más cuando se es considerado como líder; así que su conducta debe ser auténtica y bajarse de la actuación. Y en otra que hay que hacer énfasis también es en el *clima organizacional*, que debe ser la condición propicia para que se cumplan las tareas; no enfatice tanto en el proceso motivacional, es lógico que siendo un factor importante no se debe descuidar y deje que con respecto a las tareas generen ellos mismos sus motivaciones, preocúpese por atender todos los factores higiénicos inherentes a la labor del personal, para que al menos no cree insatisfacciones, dándole un tratamiento en proporción igual a los factores motivacionales e higiénicos en razón de 50-50.

El desarrollo de este proceso logrará generar una verdadera *gerencia de talentos*, donde participan la creatividad, la innovación, el ingenio, y ade-

más, alcanza la participación y compromiso voluntario, por ser un proceso interno de concientización e identificación de sus expectativas con los objetivos de la organización.

Así, por último, recordarles que los líderes de las organizaciones no sólo deben adaptarse a los cambios, sino crearlos y promoverlos dentro de sus organizaciones, empezando por la concientización propia si lo que busca es que su personal alcance un nivel de conciencia y que los objetivos de la organización deben estar a nivel de las expectativas, y que las teorías organizacionales o administrativas deben ser conocidas, debatidas e interpretadas; primero por la gente de base, ya que son el cimiento de nuestra organización, y no de seguir pensando en forma egoísta que los genios de la organización siempre son los gerentes y que en últimas son los que poseen la verdad revelada si lo que pretenden es sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y diferente, logrando su proyección de éxito como organización y el desarrollo humano de sus individuos.

Esto es cuestión de actitud mental, donde no existen ni tiempo ni espacio.