

La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones

Ricardo Prada Ospina

Resumen

Uno de los principales problemas en el desarrollo de la Dirección empresarial hoy en día lo constituye su flexibilidad o facilidad para adaptarse al cambio que se vive vertiginosamente en todos los ámbitos del mundo, hoy en día. Este artículo científico explora la situación del directivo en el momento actual y sus relaciones con los trabajadores y el dinamismo de estos tiempos así como la aplicación del liderazgo. Una buena disciplina de liderazgo es un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma, que mediante su apropiada aplicación permite permear un comportamiento hacia todos e influir positivamente o negativamente en un grupo específico con la finalidad de alcanzar y en conjunto los objetivos propuestos a través de las de metas previamente establecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

Con el objetivo de actualizar los conocimientos existentes sobre este tema, se decidió realizar una encuesta en varias empresas tanto del sector de servicio como de industria, acerca de los elementos más importantes relacionados con esta situación. Como resultado de la revisión realizada se propone que se incluya al individuo en toda gestión de mejoramiento empresarial y que una vez dicho proceso personal sea revisado, aplicado y comprometido con un proceso de permanente mejoramiento, y a través del servicio desinteresado hacia los demás, podremos ofrecer nuestro mayor aporte de liderazgo.

Palabras claves: Cambio, liderazgo, Productividad, Servicio, Mejoramiento, Organizaciones

Abstract

Good discipline is an exercise of leadership and a commitment to support others, which influences a specific group to achieve certain objectives. In business

management today, a primary challenge is flexibility and the ability to rapidly adapt to change. This article explores the current managerial situation, leader-follower relationships, the dynamism of the times, and the application of leadership based upon several companies in the service sector and in industry who were surveyed about the most critical issues relating to meeting the real needs of the organization.

Keywords: Change, Leadership, Productivity, Service Improvement, Organizations

¿Necesitamos vivir en un mundo mejor? ¿Qué nos motivaría? ¿Qué conducta premiaría este esfuerzo?

¿Servir a los demás es realmente la tarea más importante en el mundo y la que todos queremos?

Hace algún tiempo, no mucho para ser precisos, cambiamos de siglo. El siglo veinte, que precedió al actual fue una etapa en la cual presenciamos varias guerras, dos de ellas de carácter mundial y una más, denominada Fría, donde además del predominio de nuevas evoluciones de virus, epidemias y temibles enfermedades, hambruna, drogadicción y corrupción por doquier, prevaleció la destrucción del medio ambiente y aun cuando, también se evidenciaron grandes avances en el desarrollo de la ciencia y tecnología, el balance del siglo pasado en lo que se refiere a la justicia social, equidad en la distribución de la riqueza y crecimiento espiritual, lo mismo que el tímido surgimiento de la defensa de los derechos humanos no fue precisamente el mejor ni mucho menos el más estable y balanceado, según se extracta de Silíceo Alfonso (2001).

El mundo cambió en ese entonces, y hoy en día,

continuamos viviendo velozmente en permanente transformación. No existe ser vivo que no cambie y se esté moviendo constantemente; de hecho el Dr. Chopra (1993), dice por ejemplo, que alrededor de cada seis años la totalidad de las células que constituyen una persona se renuevan completamente. Siendo entonces permanente el cambio, se convierte en la esencia de la existencia, convirtiéndose en todo instante el presente en pasado y ambos nos determinan y enmarcan el futuro. Lo único realmente cierto sobre la naturaleza del hombre es que continuamente hay cambio, y esta inestabilidad es la única cualidad que se puede proclamar sobre ella: Los sistemas que fracasan son aquellos creyentes en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo, esto es, aquellos estáticos, anquilosados y paquidérmicos.

Es por ello que esta época con dicho actuar requiere con urgencia de otros movimientos, flujos y transformaciones adicionales: de fe, esperanza, recuperación de los valores, y porque no decirlo, de una necesidad de gran dosis de espiritualidad que rescate la dignidad, hoy un tanto dispersa del ser humano, que conduzca a sentar las bases de una nueva sociedad que promueva el desarrollo integral de todos los habitantes de este planeta. Porque si es cierto que todo rota cíclicamente y considerando que el cambio constituye una etapa fundamental para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas, se debe tener presente que esa transformación no se desarrolla positivamente si no existe claramente un liderazgo bien definido, con una estrategia amplia, convincente e incluyente. Esta propuesta de liderazgo se enmarca en un comportamiento estable basado en la solidez de sus valores y con unos ideales bien cimentados, con gran solidez en las propias convicciones, lo que sólo es posible cuando éstas se fundamentan en principios inquebrantables. Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada y balanceada, dedicando tiempo no sólo a su crecimiento profesional, sino también a su mejoramiento personal y familiar.

Un buen líder, si en verdad lo es, logra que su gente alcance lo que no ha hecho antes, obteniendo en equipo un éxito grupal, no individual; proporciona un

sentido de dirección y propósito al negocio de interés o empresa, y establece los criterios y argumentos definitivos por los cuales uno como funcionario querrá seguirlo y desempeñar fielmente su trabajo. Los seres humanos realizan su labor por diversas razones: por la posibilidad de obtener una retribución justa, por el prestigio y otras veces, inclusive, por el miedo: miedo a perder el empleo, miedo a las reprimendas, o temor a las consecuencias desagradables de no hacerlo. Sin embargo, la razón más efectiva por la que la gente realiza su trabajo es porque le apasiona hacer lo que hace y por ello quiere hacerlo (Sánchez, 2000).

Pero este estilo de liderazgo implica adquirir y mantener una alta dosis de presión y responsabilidad, exige soportar los avatares diarios con pasión, optimismo, dedicación y persistencia, y requiere de bastante tolerancia y enorme capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que tan sólo un ser humano con una vida balanceada y equilibrada será capaz de dar y ofrecer lo mejor de sí mismo y estar a la altura de las circunstancias. Por supuesto, no es fácil separar totalmente el criterio de la vida profesional con el de la vida personal, pero tampoco no debería ser tan común ni frecuente que una persona que se muestra como todo un líder en su trabajo, a diferencia se comporte de manera apaciguada y conformista, sin empuje, distante y con desgano, en su vida privada. Por el contrario, el directivo o empresario líder debe comportarse y actuar con el mismo nivel de coherencia y auto-exigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético y de principios morales en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.), sin distinguos. Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), aplicará en su vida personal (Pereña, 2009).

Un ser humano coherente, que sea capaz de permanecer fiel a sus ideales y principios, sin permitirse nunca trazarlos en momento alguno en favor de un puesto, cuota burocrática o similar, es quien realmente se constituye en un líder. Permanentemente los trabajadores visualizan su entorno en busca de los verdaderos líderes y con base en ello precisan como

respuesta sobre su jefe, que es finalmente quien les ordena, manda, decide, dice lo que se debe hacer; impone criterios, distribuye el trabajo, controla y supervisa las tareas, y además, es el único que piensa, ya que los demás simplemente trabajan.

Desafortunadamente en el tiempo actual, el directivo sólo piensa y se concentra en sus negocios, y muchas veces pasa por alto el factor humano y la importancia clave que existe en el buen relacionamiento como llave de poder para realizar la productividad, despreocupándose por mejorar su imagen ante los propios funcionarios de su organización, a través de una actitud más humana, y coincidente con su papel de timonel que lo convierta en un generador de confianza, un líder facilitador e integrador, orientador y que escucha de su personal, carismático, respetado y aceptado por el grupo, transmisor y comunicador permanente, apoyando y, sobre todo, generando seguridad a todos y en todo lo que hacen (Bravo y Bolívar, 2011).

Un directivo líder es el respaldo del equipo, el que potencia y dinamiza a las personas para que se desarrollen y alcancen sus metas con innovación y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el arquitecto del trabajo en equipo mediante la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las mejores medidas a tomar, con la camiseta siempre bien puesta, preparados ante cualquier cambio intempestivo.

Existe además un paradigma sobre este punto, y es el de aceptar casi universalmente que el cambio tecnológico y otra clase de innovaciones son la única fuente o por lo menos la más importante del crecimiento de la productividad y el bienestar material de las sociedades y organizaciones. Entre los economistas clásicos, Adam Smith, considerado el padre de la economía política moderna, fue uno de los primeros en estudiar los avances en la maquinaria y la forma en que la división del trabajo estimulaba las invenciones especializadas a través de su investigación "La riqueza de las naciones" de 1776. De igual forma, Freeman sostuvo, que Marx, en su

análisis de la economía capitalista, atribuyó un papel fundamental a la innovación técnica de los bienes de capital. Por su parte, Marshall no dudó en considerar el "conocimiento" como el principal motor del progreso económico (Valenti, 2008).

Por supuesto que la transformación del trabajo es una de las principales manifestaciones del proceso de cambio de una economía industrial, casi local, a una economía global y basada en el conocimiento, como la actual, pero no debe ser la única para considerar. Las habilidades, capacidades y competencias de los trabajadores, los esquemas productivos y organizativos, las decisiones directivas, los sistemas de relaciones laborales, los entornos culturales e institucionales y las políticas públicas se convierten en claros fundamentos de la actividad laboral, de forma que el impacto de las formas y maneras de abordar el complejo entramado humano que constituye una red organizacional, es al final el factor decisor para un buen comportamiento de sus miembros, que permita de una forma menos traumática alcanzar los resultados esperados. Es justamente a través de un justo tratamiento y enfoque relacional hacia el ser humano, como logramos "convencer" más fácilmente y en mejor medida a nuestros subalternos.

Este escenario de continua transformación exige a la organización estar abierta al cambio, a la adaptación, pues en un mundo tan competitivo como el actual, ninguna empresa se puede permitir el lujo de quedarse dormida, a la deriva o rezagada. Si aceptamos entonces que actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente, esto obliga a cualquier empresa a estar en un estado de alerta permanente.

La inestabilidad suele generar ansiedad y el ser humano, por naturaleza, es renuente a cualquier cambio en su entorno, lo elude, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una actitud contraria a la innovación, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde, lo cual es bien contraproducente. Reaccionar tarde implica perder oportunidades de negocio y ceder ventaja a los competidores, y además estar vigentes. Sólo una

persona que mira al futuro, que está permanentemente oteando el horizonte buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores.

Por ello, adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la empresa. Al líder no sólo no lo traspasa fácilmente el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades. Sabe que si reacciona antes que los competidores tiene muchas posibilidades de llegar primero, de ganar, de resistir la adversidad. El líder es el verdadero promotor en una organización de una cultura favorable al cambio. Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infunde confianza a sus empleados. Transmite la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

Muchos directivos y empresarios viven día tras día apagando diferentes fuegos en su organización, desplazando momentos de valor importantes en la toma de decisiones menores y que le restan capacidad de respuesta a la estrategia apropiada para su empresa. El problema más importante es la falta de gestión. Hay un círculo vicioso que es necesario romper. Los directivos y los mandos no se forman, no aprenden a gestionar porque están muy ocupados en el día a día y si no aplican las técnicas adecuadas, si no aprenden y utilizan las competencias necesarias, no se puede alcanzar el mejoramiento. Dentro de estas técnicas aparece el tratamiento del factor humano a lo que hay que dedicar tiempo, esfuerzo, formación, o las personas no podrán crecer, desarrollarse, integrarse en las estrategias de mejoramiento, responsabilizarse de los resultados o simplemente satisfacer al cliente. Es imprescindible hacer de la gerencia una tarea más humanista.

Para esta enorme tarea transformadora se requiere, de manera inaplazable, formar a dichos líderes (mujeres y hombres, en sus papeles de padres de familia, hijos, alumnos, maestros, empresarios, directivos, empleados y gobernantes) para que enfrenten el reto de forjar nuevas generaciones en todos los ámbitos del

conocimiento, sin distinción de niveles sociales, credos o razas, preferencias o niveles económicos.

El eje central es el concepto de *servicio* como tarea fundamental de todo líder, pues a través de la acción comprometida y ética podrán servir cada vez más a mejores causas, y fomentar así el tan necesario progreso integral y sustentable de la humanidad.

Pero la acción de *servir* a los demás admite muchas posibilidades, por lo que no se puede reducir el concepto de servicio a una sola actividad. Hay quienes sirven produciendo cosas, otros enseñando y formando como docentes, algunos más diseñan y planifican, otros dirigen, incluso hay quienes sirven con una vida de oración, meditación y contemplación. *Servir a los demás* es una actividad que tiene muchas caras, pero siempre debe observarse una misma actitud y un mismo objetivo: mejorar este mundo con aportes más valiosos y productivos.

El servicio es exitoso en la medida en que las relaciones con el cliente sean bien enfocadas, constructivas y permanentes. Por ello toda persona en contacto con los clientes debe ser previamente entrenada para cumplir tan importante actividad, siendo este proceso de aprendizaje una tarea permanente para poder solucionar los cientos de problemas que se plantean en el relacionamiento con el cliente.

Más del 60 por ciento de las empresas son de servicios, pero las otras, el 40 por ciento productoras de bienes, también dan servicio, el 75 por ciento de los trabajadores están relacionados con los servicios sin contar que el otro 25 por ciento presta servicios internos a compañeros y departamentos.

Los datos estadísticos nos dan información que tiene que servirnos como una llamada de atención. Las empresas de servicios están menos tecnificadas que las de fabricación, tiene menos personal técnico y los empleados están peor pagados, esto nos habla del poco valor que los empresarios dan al servicio.

Es igualmente común observar como en una empresa de manufactura se contratan técnicos con

Resultados	%
1. Incumplimiento de lo pactado	26
2. Usuarios insatisfechos	28
3. Enfoque autocrático funcional	60
4. Poca comunicación con jefes	85
5. Poca capacitación	34
6. Mal trato, poca amabilidad	15

Fuente propia de resumen a encuesta a empresas 2012

estudios universitarios, especialistas y profesionales experimentados para sus operaciones y producción, mientras que la recepcionista, quien es la carta de presentación de una organización y por quien pasa todo el tesoro de la organización es la peor calificada, formada y pagada. Muchas empresas emplean como vendedores a estudiantes sin sueldo, que trabajan a comisión.

Una encuesta realizada durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2012, aplicada en 9 empresas colombianas (DSW SOLUCIONES-Médicos Asociados S.A., CLARO-Soluciones fijas, Inversiones GLP SAS ESP, ICBF, DATA TOOLS, Empresa de servicios públicos de Villeta E.S.P., Energuaviare S. A., Syntofarma S.A., ANGELCOM-Transmilenio S.A.), entre otras, empresas de tamaño medio y pequeño, tanto de servicios como de producción de bienes y con un total de 100 personas entrevistadas, que representan el 15% de la población total objetivo, nos arroja los siguientes resultados al ser encuestados sobre el nivel de satisfacción del servicio hacia el cliente interno y externo:

Con base en los puntos 3, 4 y 6, vemos la importancia de la incidencia de la relación directa interpersonal. Pero es que el resto tiene que ver con organización, planificación, actitudes, cooperación, servicio interno, que también está dado por una fuerte incidencia del factor humano. (Valenti, 2008)

Adicional a lo anterior, y según la experiencia propia, los funcionarios de las organizaciones también se quejan de

otras variables entre las cuales se encuentran falta de información, engaño publicitario, mala relación costo/ servicio, informalidad, desentendimiento, largas esperas, suciedad, entre otras.

Una buena disciplina de liderazgo es un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma, que mediante su apropiada aplicación permite permear un comportamiento hacia todos e influir positiva o negativamente en un grupo específico con la finalidad de alcanzar y en conjunto los objetivos propuestos a través de las de metas previamente establecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. De esta forma el liderazgo, no es una temática más: es por el contrario algo bien profundo, y lo es simple, y sencillamente porque los ámbitos de mayor impacto e influencia en nuestra vida (el familiar, el educativo, el económico, el político) dependen de única y exclusivamente de las *decisiones* que tomen aquellos a quienes llamamos *líderes*. Ante este *panorama queda claro que se necesita un despertar de conciencias en los líderes para este nuevo milenio, y por qué no trabajarlo desde ya a partir de las instituciones académicas, de las empresas, los hogares, etc.*

Finalmente, sólo cuando nuestro proceso personal sea revisado, aplicado y comprometido por el permanente mejoramiento podremos ofrecer nuestro mayor aporte de servicio desinteresado a los demás y sólo allí, en ese entorno favorable lograremos influir en nuestros colaboradores para que logremos un verdadero trabajo en equipo, donde el cliente interno y externo no los veamos como un compromiso más del trabajo, sino nuestra razón de ser, y donde la velocidad de reacción, el cumplimiento de los parámetros y objetivos, así como la concepción irrestricta de la promesa de valor en todo sentido, serán los pilares que fundamentarán el cambio organizacional que tanto se requiere.

Sólo en este instante, será cuando el buen ejemplo se dignifique y aprecie, permitiendo que los paradigmas se destruyan, y se alcance una sociedad basada en principios y valores, sin obstáculos en el desenvolvimiento de los procesos de las organizaciones,

enfocados en la satisfacción del cliente permanentemente, y en ser efectivos en nuestras actividades.

Ricardo Prada Ospina

Email: rpradao@ean.edu.co

Universidad: Universidad EAN (Bogotá, Colombia)

Cargo: Profesor Asociado

Magister en Administración de la Universidad de La Salle, Especialista en Ingeniería de Producción de la Universidad Francisco J. de Caldas, Ingeniero Mecánico de la Universidad de América. Conferencista y consultor de empresas de manufactura, docente universitario en diferentes universidades en áreas de Calidad, Mejoramiento continuo, Pensamiento estratégico, Mantenimiento y Seguridad Industrial. Actualmente, Coordinador de la Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad en la Universidad EAN, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad EAN de Colombia. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Gerente de las plantas de Pepsico-Colombia, Gerente Técnico Centroamérica y cono sur en SKF Latinamerican, Gerente de la planta de Hilandería Fontibón y Electromanufacturas S.A.

Referencias

Alfonso, S. Belloc Fernando, A., y Fernández Fernando, S. (2001). *Liderazgo: El don del servicio*. New York: McGraw Hill.

Bravo, E. y Bolívar, A. (2011). *Proyecto de investigación de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño de los directivos de educación inicial en el municipio Las Mercedes, Estado Guárico*. Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37955.pdf>

Chopra, D. (1993). *¿Quién eres tú?* Recuperado de http://www.bibliotecapleyades.net/ciencia/ciencia_choprasp.htm

Idrovo, S. (2006) Las políticas de conciliación trabajo familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.

Pereña F. (2009). Denegación y límite: Acerca de los llamados trastornos límites. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, XXIX. Recuperado de <http://www.aen.es/web/docs/RevAEN103.pdf>

Saldarriaga Santa María, P. (2009). *En el contexto de un nuevo tema de estudio: La Ecología Humana*. <http://valenciad.com/Index/Preludio.pdf>

Sánchez, O. (2000). *El líder del siglo XXI*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/80534848/123-El-Lider-Del-Siglo-XXI>

Valenti, G . (2008). *Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo*. Mexico: Plaza y Valdés.