

Gerenciar para el Cambio

MARÍA MILAGROS PÁEZ M.
Universidad Nacional Abierta

Resumen

La realidad del ser humano es confrontar los problemas que surgen en las etapas de su historicidad personal, en constante interacción con su entorno. En las situaciones problemáticas las personas pueden asumir tres(3) actitudes: a) impulsividad para buscar las soluciones, b) abandono de la situación, c) búsqueda de analogías (internas o externas). Los problemas son un proceso con un estado inicial, cúspide y final. La habilidad para resolver problemas es aprendida. Las destrezas del Pensamiento Estratégico y Diagramas de Sistemas, según Salisbury(1996), constituyen una disciplina racional acerca de los problemas humanos y sus posibles soluciones para el diagnóstico y resolución de Problemas. El siguiente documento presenta una proposición para la adquisición de una destreza útil para detectar los factores que inciden en las diversas situaciones problemáticas. Se trata de la construcción de Diagramas de Sistemas, los cuales facilitan la visualización de los círculos de influencia que existen en algún patrón de conducta y constituyen una destreza primaria para pensar de forma sistémica, involucra a los miembros de un equipo de trabajo, se promueve una comunicación de doble vía para mantener la fluidez en la toma de decisiones asertivas en una Gerencia para el Cambio requerida para el nuevo milenio.

Palabras claves: Diagramas de sistemas, patrón de conducta, gerencia para el cambio, pensamiento estratégico.

Abstract

The human reality is to confront the problem that arise in the periods of your person life, in continue interrelations with environment. In the problematic situations everybody could assume 3 possible attitudes: a) impulsivity to know solutions, b) desert of the situation, c) search by analogy(internal or external). The problems are process with begin, pinnacle and end. The ability to resolution problems is learned. The skills of Strategic Thinking and Systems Diagrams, refer Salisbury (1996) are a rational discipline about the humans problems ands its possible answer to diagnostic and solution. This document show a proposition to the acquisition of skill to search the factors that have incidence in the various problematic situations. It is to make Systems Diagrams, to the visualization of the circles of influence of some behavior pattern and it is primary abilities of systemic

thinking, involve a the members of a laborer equip, a double way communication for maintaining fluidity by assertive decisions-making in the Management to the Change required by the new millennium.

Keywords: Systems diagrams, behavior pattern, management to the change, strategic thinking.

Fundamentos teóricos

Existe variedad de teorías sobre el liderazgo y el impacto dentro de las organizaciones. Actualmente las organizaciones modernas requieren gran coordinación de esfuerzos comunes, alta especialización y un liderazgo compartido. La Gerencia que puede generar cambios debería proveer las destrezas para implementar y mantener dichos cambios substanciales mientras prestan su utilidad a la organización y a las personas. La realidad no es unilateral sino multicausal y la manera de abordarla es a través de una visión integral.

Peter Senge (1990), presenta un cambio de paradigma para enfrentar los problemas. El autor ofrece los principios y estrategias para desarrollar cinco componentes cognitivos útiles para lograr el crecimiento de organizaciones inteligentes:

1. Pensamiento Sistémico, ver la realidad como totalidad.
2. Dominio Personal, clarificar la visión y desarrollar la tensión creativa permanentemente.
3. Reconocer los modelos mentales o esquemas y creencias que determina nuestra capacidad creativa.
4. Construir una visión compartida o propósito común que otorga direccionalidad al esfuerzo y crea vínculos no palpables.
5. Aprender en equipo realizar tareas y acciones útiles para aprender en conjunto.

Con respecto a una visión actual de la Gerencia, Restrepo, Elkin, Sánchez, Urdaneta, Morgridge & García, (1998) indican que el proceso de globalización y los cambios en la economía de los países requieren introducir nuevos modelos que se basen en mejorar la tecnología, el adiestramiento, la capacitación del recurso humano. Los autores expresan que las nuevas tendencias gerenciales se dirigen hacia las personas, el entorno y la imagen.

Un enfoque teórico de actualidad es planteado por Banathy (1995), el cual refiere que la Ciencia Sistémica proporciona un poder conceptual y una tecnología

gía para conformar el futuro, aunque no se puedan predecir los acontecimientos. Al analizar la complejidad dinámica de los componentes del sistema se puede prever fallas y/o proporcionar soluciones holísticas que tienen mayor permanencia y expansión.

Kaufman (1998) presenta un Modelo de Elementos Organizativos (OEM), el cual proporciona el análisis de componentes en tres niveles:

1. Mega (Sociedad).
2. Macro (organización).
3. Micro (individuos).

Los componentes se refieren a los Insumos o materias primas, los ingredientes constitutivos por personas y cosas.

Los Procesos o formas de utilizar los insumos, incluyen los métodos.

Los resultados son relativos a los tres niveles: a) nivel Micro (productos), b) Macro (resultados totales de la organización) y c) Mega (consecuciones o beneficios externos para la Sociedad).

Proposición

Propósito: Facilitar la construcción de Diagramas de Sistemas, como una destreza útil para detectar los factores que inciden en las diversas situaciones problemáticas.

Justificación: Estos Diagramas de Sistemas facilitarían la visualización de los círculos de influencia que existen en algún patrón de conducta y constituyen una destreza primaria para pensar de forma sistémica, según Salisbury et. al., (1996). Al construir Diagramas de Sistemas de una situación que involucra a los miembros de un equipo de trabajo, se realiza un primer paso en la adquisición de habilidades necesarias en una Gerencia para el Cambio.

Objetivos de la Propuesta: Que los participantes, después de: a) escuchar y observar la presentación sobre el tema, b) leer y revisar el material impreso, c) participar en la discusión en pequeños grupos (aprendizaje corporativo), sean capaces de:

1. Conocer los elementos constitutivos del Modelo de Elementos Organizativos (OEM) de Kaufman (1998).
2. Conocer los elementos para construir Diagramas de Sistemas, según Salisbury (1996).

3. Ejemplificar la Construcción de Diagramas de Sistemas utilizando el Modelo de Elementos Organizativos (OEM), en una situación específica de su ámbito laboral.

Método

1. Se elaboran Diagramas de Sistemas mediante cajas enmarcadas o rectángulos en forma ascendente y escalonada.
2. En la parte superior de cada caja se adiciona una flecha dirigida hacia la caja siguiente.
3. Se sigue una secuencia ordenada en 3 niveles Micro (Individuos), Macro (Organización) y Mega (Sociedad).
4. El contenido del interior de cada caja corresponde a los elementos del Modelo de Elementos Organizativos de Kaufman (1998); componentes o insumos, procesos, resultados.
5. El último diagrama está conformado por el Organigrama de los tres niveles: Micro (Individuos), Macro (Organización) y Mega (Sociedad).

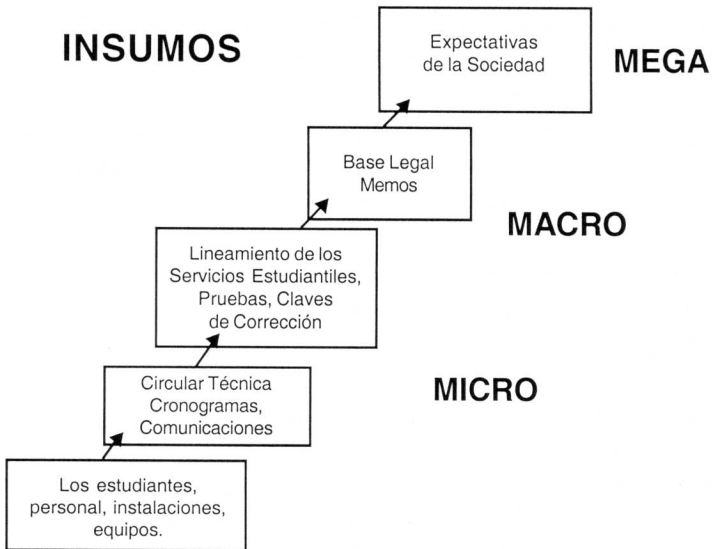
A modo de ejemplificar esta habilidad, se han elaborado Diagramas de Sistema con respecto a la labor de Orientación en el Curso Introductorio del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

A NIVEL MICRO, entre los insumos del área de Orientación (Lámina #1), se encuentran: a) las necesidades sentidas por los estudiantes y sus expectativas. b) el personal Académico, Administrativo y Obrero del Centro Local Metropolitano, c) las instalaciones del Centro Local Metropolitano y los Centros de Aplicación de Prueba, d) los Equipos de las unidades administrativas y e) las dificultades que se confrontan en cada uno de estos aspectos.

A NIVEL MACRO, existen Lineamientos del Subprograma Servicios al Estudiante de la Universidad Nacional Abierta, (1998).

A NIVEL MEGA, las expectativas de la Sociedad son que todas las personas tengan igualdad de oportunidades de ser atendidas y orientadas.

Lámina Nº 1



En relación con los Procesos (Lámina Nº2), A NIVEL MICRO, Tugues & colbs. (1990), obtuvieron datos sobre:

1. La calidad de servicio que se presta a través de registros anecdóticos, los cuales indican un clima organizacional que requiere restablecer la confianza y credibilidad en el Sistema.
2. La planificación de actividades con un cronograma factible de cumplir con eficiencia.
3. Delimitación de las funciones y asignaciones del Orientador de acuerdo con el perfil profesional establecido.
4. Concesión de carga horaria para investigación y cursos de actualización.
5. La difusión de la labor de Orientación entre asesores y los estudiantes del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

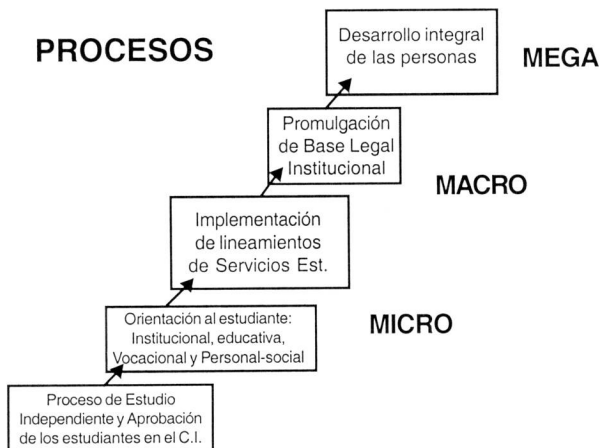
A NIVEL MACRO, las actividades de orientación siguen los Lineamientos del Subprograma de Servicios al Estudiante(1995-1997), unidad dependiente del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Abierta. La acción según el Subprograma Servicios al Estudiante (1998), está dirigida a cubrir cuatro (4) áreas fundamentales:

1. Orientación Institucional; destinada a desarrollar en el estudiante un sentido de pertenencia hacia la Institución y facilitar su adaptación.
2. Orientación Educativa, destinada a presentar asistencia al estudiante en la adquisición de hábitos y métodos de estudios adecuados al Sistema de Educación a Distancia.
3. Orientación Vocacional y Profesional destinada a brindar asistencia al estudiante para la toma de decisión vocacional y/o profesional acorde con sus características personales y exigencias de los perfiles de las profesiones.
4. Orientación Personal-Social, destinada a facilitar al estudiante el autoconocimiento, la toma de decisiones acertadas y un mayor bienestar social.

Al respecto, Pinto (1996) encontró discrepancias entre el modelo normativo y la realidad. Dentro de las recomendaciones, el investigador plantea la descentralización de funciones y autonomía para el diseño de planes acorde con las necesidades sentidas de los Centros Locales y la Coordinación de acciones de integración entre Orientadores y Asesores para el desarrollo de los programas.

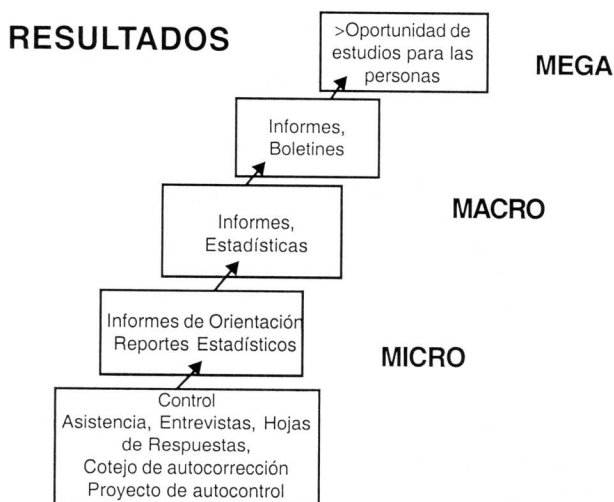
A NIVEL MEGA, los procesos se refieren al desarrollo integral de las personas y las funciones de los orientadores deberían estar centradas en las necesidades y características de la población estudiantil, las cuales tienen peculiares características tales como edades comprendidas entre 18 y 65 años, heterogeneidad de roles, funciones y responsabilidades en el ámbito familiar y laboral.

Lámina Nº 2



La Lámina N° 3 señala resultados de tales procesos; a NIVEL MICRO, la Unidad de Registro y Control de Estudios del Centro Local Metropolitano indica que para 1990 la matrícula estudiantil era de aproximadamente 4000 estudiantes para el Curso Introductorio, la cifra se ha reducido. Se deduce una pérdida de captación de alumnos nuevos. Para el año 1998, los alumnos aprobados oscilan entre 1000 y 1200, el remanente no prosigue sus estudios en la institución e inclusive antes de finalizar el lapso académico correspondiente se retiran y no presentan la Segunda Prueba Parcial ni la última evaluación presencial.

Lámina N° 3

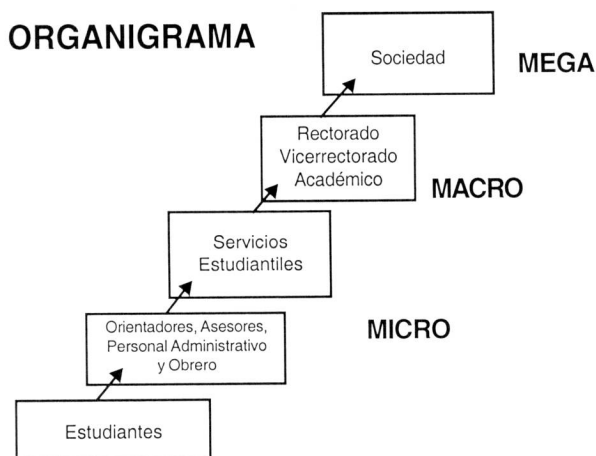


A NIVEL MACRO, otros datos son reportados por el Centro de Programación en el Boletín Estadístico editado en Junio de 1998, los cuales señalan que la matrícula total para el Curso Introductorio es de 16.511 estudiantes, de los cuales 3.688 son del Centro Local Metropolitano, correspondiendo 2399 a la sede y el remanente en las oficinas de apoyo, constituyendo casi el 25 % de la matrícula total. En un cuadro comparativo, con respecto al lapso 97-2, existe un descenso de casi 10%, dado que para el mismo la matrícula era de 5043 estudiantes (35% del total). Es importante preguntar: ¿Qué está pasando? ¿Porqué ha descendido el porcentaje de estudiantes inscritos? ¿Cuáles factores están incidiendo en la calidad de servicio al estudiante en este nivel?

A NIVEL MEGA, todas las personas deberían de tener mayores oportunidades de estudios, en este sentido la Universidad Nacional Abierta cumple con una función social de amplio espectro y cobertura a lo largo y ancho del país.

Los datos indicados en la Lámina N° 4 señalan una responsabilidad compartida a NIVEL MICRO, MACRO Y MEGA de estudiantes, personal académico, administrativo y obrero, los Servicios Estudiantiles y la Directiva de la Organización para responder a las necesidades reales de la Sociedad.

Lámina N° 4



Epílogo

Las destrezas del Pensamiento Estratégico y Diagramas de Sistemas son útiles para el diagnóstico y resolución de Problemas. La Gerencia del Nuevo Liderazgo imprime un sello de responsabilidades y funciones compartidas, en la cual la comunicación de doble vía es vital para mantener la fluidez de la toma de decisiones asertivas.

La tarea del liderazgo actualmente es movilizar el consenso y utilizar la discusión como elemento para la toma de decisiones. Los líderes necesitan, según Robbins (1997), nuevas destrezas y estrategias para conducir a la toma de decisiones compartidas.

La proposición señala una reestructuración completa, el compromiso de diversos sectores de la organización, el refuerzo y la participación de todos los miembros, la revisión de las funciones y las relaciones de liderazgo situacional, la administración local, la negociación de metas y el consenso en la toma de decisiones por equipos con destrezas y tareas comunes.

Referencias bibliográficas

BANATHY, Bela. Developing a Systems View of Education. [www.document] URL: <http://www.gwu.edu/~etl/banathy.html>. (1995).

KAUFMAN, R. El Pensamiento Estratégico: Una Guía para Identificar y Resolver Problemas. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. (1998).

RESTREPO, N.; Elkin, M. ; Sánchez, G.; Urdaneta, L.; Morgridge, J & García, M. (1998) Resumen de Conferencias. Gerencia para Ganar. Caracas. IX Congreso Venezolano de Ejecutivos Gerencia 98. (1998).

PINTO, G. Plan De Orientación Integral Fundamentado en los requerimientos y características de los estudiantes de la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Guárico. Caracas, Vicerectorado Académico de la Universidad Nacional Abierta. (1996).

ROBBINS, S. Managing Today. New Jersey. Prentice Hall. (1997).

SALISBURY, D. Five Tecnology for Educational Change. New Jersey. Englewood Cliffs. (1996).

SENGE, P. La Quinta Disciplina. Argentina. Granica. (1990).

TUGUES, J; Flores, M. ; Machado, L ; Girón, Z.& Lander, A. Diagnóstico sobre el Centro Local Metropolitano y opciones de desarrollo organizacional en función del mejoramiento de los Servicios Educativos. Caracas, Universidad Nacional Abierta, Comisión Reorganizadora del Centro Local Metropolitano.(1990).

Universidad Nacional Abierta (1995-1997) (a) Lineamientos de acción de los Servicios Estudiantiles UNA. Caracas, Vicerectorado Académico, Subprograma Servicios al Estudiante. (1998) (b) Lineamientos Generales para la Elaboración del Programa e Informe de Atención al Estudiante Regular. Caracas, Vicerectorado Académico, Subprograma Servicios al Estudiante (1998)(c) Curso Introdutorio 98-1: Reporte Estadístico. Caracas, Centro de Programación, Unidad de Programación y Control.

