

**Federación Chilena de
Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**TALLER: ELEMENTOS CLAVES PARA UNA
GESTION DE ALTO DESEMPEÑO**

UNA VISION DE CONJUNTO

Chile, Valparaíso - Enero 2011

Expositor: Jaime Torres Dujisin

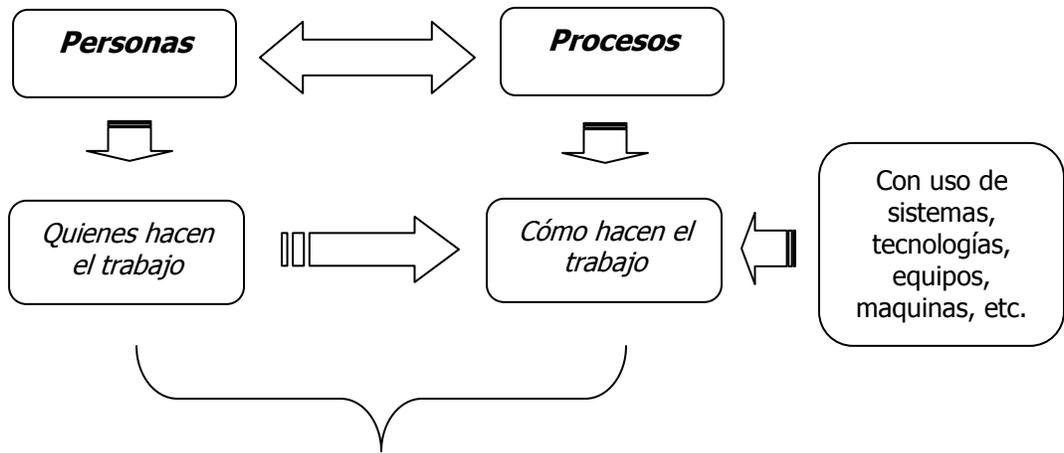
Economista, Magister en Ciencias Económicas

Especialista en Reingeniería Organizacional y Desarrollo de Personas

EL OBJETIVO ESENCIAL DE LOS TEMAS QUE VAMOS A CONVERSAR ES LLEVAR A LOS PARTICIPANTES A REFLEXIONAR SOBRE LA COOPERATIVA COMO UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS PARA LOGRAR UN PROPÓSITO

Ese propósito tiene dos dimensiones que no se pueden obviar; una claramente social de los socios miembros que da cuenta del origen mismo de la cooperativa y otra económica que se traduce en que el funcionamiento debe ser rentable para poder cumplir adecuadamente la función social. Por tanto el buen funcionamiento económico es requisito para el cumplimiento del objetivo social de la cooperativa, que es su razón de ser por lo demás.

La cooperativa es una organización: en esencia, una organización se compone de dos grandes elementos que interactúan para funcionar y cumplir el objetivo de su razón de ser:



De la sumatoria de ambos elementos resulta el desempeño (que puede ser de alta, mediana o baja eficacia) y los resultados económicos (ganancias o pérdidas)

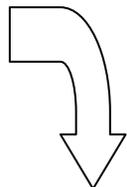
Por tanto, para que tenga éxito cualquier esfuerzo dirigido a mejorar el desempeño, los resultados, crecer en negocios, etc. necesariamente precisa comprender bien el funcionamiento de ambos elementos y necesariamente se debe trabajar en forma conjunta y articulada con ambos, caso contrario no se logran resultados sólidos ni perdurables

Mejorar el funcionamiento: Los enfoques tradicionales en materia de desarrollo organizacional partían del convencimiento que básicamente mejorando los procesos las cosas tenían que funcionar bien, restando importancia al elemento comportamiento de las personas; la experiencia práctica misma de las organizaciones exitosas ha demostrado ampliamente como totalmente errónea esa creencia. Hoy en día es un hecho no discutible que son las personas, el capital humano de la organización, quienes aportan el valor agregado de los resultados, son las personas quienes aseguran la creatividad y competitividad del funcionamiento, interactuando y manejando procesos eficientes y eficaces.

Pero no se logran altos resultados solo con buenos procesos; hay que formar y desarrollar comportamientos de alto desempeño en los niveles de mando y equipos de trabajo. En esto los aspectos claves giran alrededor de la capacidad de liderazgo en los diversos niveles de mando, la efectividad de la comunicación conversacional entre los miembros de la organización, saber gestionar el compromiso y la motivación y promover las buenas prácticas individuales-grupales, que permita generar y consolidar una cultura interna productiva y abierta al aprendizaje permanente en la organización.

Esta forma de ver las cosas es la que está presente en todo lo que exponemos en este taller y el hecho que en una Cooperativa los cambios para mejorar y profesionalizar el funcionamiento se producen de arriba hacia abajo; del Consejo de administración hacia el resto de la organización.

En una mirada global



Cultura interna abierta al aprendizaje organizacional continuo, ...proactiva al crecimiento

Organización competitiva, de alto rendimiento económico

Fortalece constantemente habilidades individuales y grupales de las personas

Organización Inteligente, se adapta sin cesar y con éxito a los cambios del medio de negocio

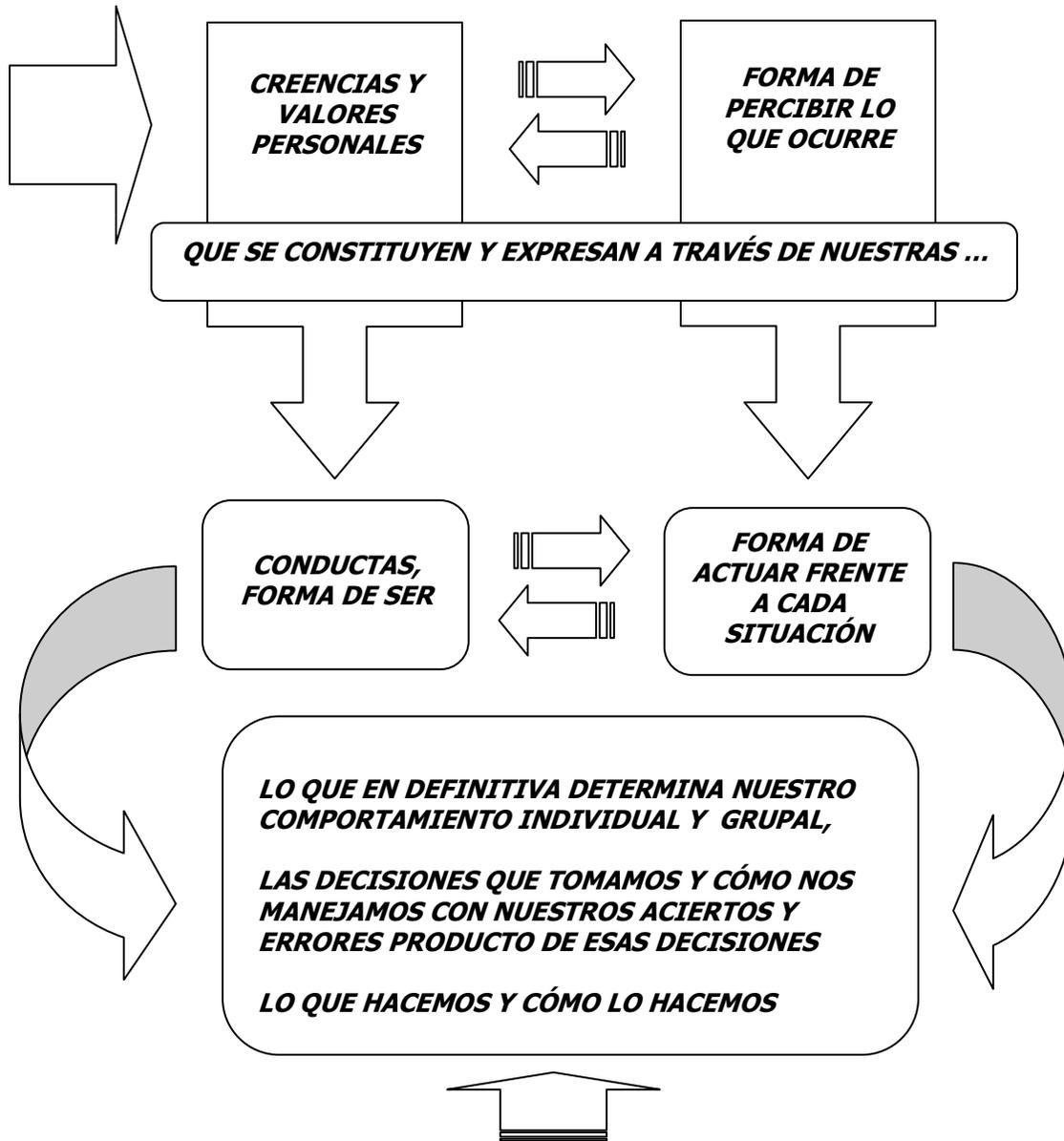
Mantiene capacidad de adaptar sus procesos en la perspectiva del cliente

La Cooperativa o se convierte en org. inteligente/competitiva o se estanca y luego desaparece

Por tanto la elección es clara...

Mercado globalizado = entorno de negocios cambiante, más servicios, más competencia, cliente cada vez más exigente

Antes de empezar a conversar sobre cada uno de los temas es bueno tener presente algo que todos sabemos: LA REALIDAD NO ESTÁ DADA SINO QUE LA CONSTRUIMOS A TRAVÉS DE NUESTRAS...



Por tanto cada persona es responsable de lo que le corresponde, según el nivel de mando y decisión en que está participando; respecto a si el funcionamiento y resultados de la Cooperativa es bueno, regular o malo, respecto a si la Cooperativa mejora o no la calidad de los servicios a sus socios, respecto a si la Cooperativa se proyecta hacia un horizonte claro o confuso...

Tema 1: Cultura interna de las CACs; La cultura organizacional y el comportamiento grupal

La cultura organizacional es un fenómeno que envuelve creencias y conductas que existen en diferentes niveles de la organización y que se manifiestan en una amplia franja de hechos de la vida organizacional, tales como estructuras, sistemas de control y recompensas, símbolos, mitos y prácticas de recursos humanos, los cuales son muy difíciles de operativizar y medir

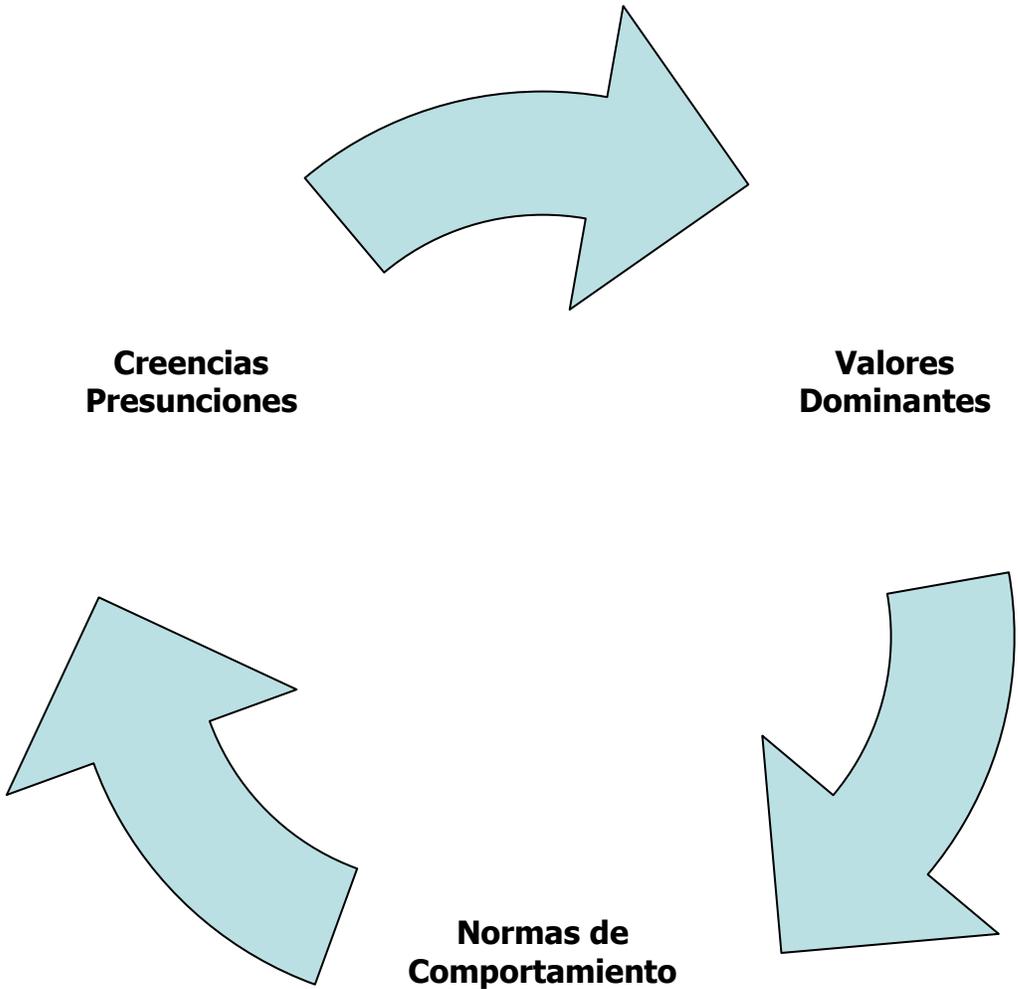
El término “cultura” tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con el término organización crea por lo general una confusión conceptual, ya que la cultura mayormente se asocia a grupos poblacionales, países o grupo de países, grupos étnicos, naciones, etc.

Para entender este concepto sin entrar en un análisis académico, podemos decir que son los comportamientos observados de forma regular que se dan en la relación entre los miembros de la CAC, son las normas implícitas que rigen los comportamientos de las personas en los equipos o áreas de trabajo, son las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las que operan inconscientemente y definen, como interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Nota: *por presunción entendemos una afirmación que se da por cierta, independiente que se pueda o no probar o demostrar.*

Estas presunciones y creencias son respuestas que *han aprendido* los miembros de la organización ante los problemas y situaciones que han debido enfrentar.

El concepto cultura organizacional se puede observar a través de tres aspectos de una organización en particular; **las creencias que orientan la política** de la organización, **los valores dominantes** aceptados por la empresa y **las normas de comportamientos** que se desarrollan en los grupos de trabajo, independiente si existen o no en forma implícita o explícita uno o varios de esos aspectos.



La cultura organizacional es entonces la forma de actuar y de tomar decisiones de las personas basadas en las creencias y valores dominantes de quienes están al mando; la cultura interna se impone de arriba hacia abajo y aunque luego existe influencia de abajo hacia arriba.

Y es así como una organización puede tener una cultura interna abierta al crecimiento, a la creatividad, a la innovación, al aprendizaje continuo que le permite adaptarse sin cesar al entorno cambiante y ser competitiva (organización inteligente) y otras sencillamente tienen una cultura cerrada, que son las que no crecen, solo sobreviven, se estancan y finalmente terminan desapareciendo.

En suma; la cultura interna es un aspecto crucial, de importancia de primer orden para cualquier organización...solo que no se tiene una adecuada comprensión de ello!

¿ Cómo se caracteriza la cultura organizacional de las CACs ?...con resistencia a tratar de cambiar no obstante se trata de cambiar para mejorar para ser más competitivo, para crecer en negocios, para obtener mayores ingresos.

En términos de funcionamiento, de varios lados se escucha la opinión que no operan con suficiente nivel de profesionalismo, que deben mejorar la eficacia y eficiencia en general, que deben modernizar su modelo de negocios, que deben desarrollar planeación estratégica... en definitiva que deben elevar la calidad del desempeño tanto estratégico como operativo general.

Sin embargo, al Consejo le cuesta tomar la decisión de adoptar formas modernas de hacer lo que hacen; existe resistencia para implementar un modelo de negocios competitivo en los términos que hoy en día se entiende por ello.

En forma verbal como que mayoritariamente *se está de acuerdo* en modernizar el desempeño y hacer cambios, *pero* al momento de tomar la decisión aparecen opiniones contrarias en algunos miembros del Consejo de manera que *los cambios quedan como una intención para después*.

En resumen; se evidencia resistencia al cambio de parte del Consejo de Administración de la Cooperativa... y como se indica al inicio ***los cambios para mejorar y profesionalizar el funcionamiento se producen de arriba hacia abajo; del Consejo de administración hacia el resto de la organización.***

Posibles factores de resistencia al cambio desde la perspectiva de quienes toman la decisión, vale decir, el Consejo de Administración

- 1). Percepción de consecuencias negativas: creen que los cambios los afectara negativamente, temor a lo desconocido, a la pérdida de posición, a la pérdida de autoridad
- 2). Forma de ver la cooperativa: los miembros del Consejo la ven más como una sociedad de colaboración entre los socios que como una organización que debe hacer negocios en forma rentable, por tanto no desean cambios para crecer
- 3). Tener que incurrir en cambio de hábitos existentes: un proceso de cambios dirigido a profesionalizar la CAC podría implicar cambiar la actual forma de controlar y decidir que ejerce el Consejo sobre el funcionamiento de la cooperativa, cosa que no desean
- 4). Efecto de un proceso de cambio: no existe suficiente comprensión sobre los beneficios económicos para los socios que reportaría un cambio para crecer en líneas de negocios y ser más competitivo, por tanto no se aprueban

5). Situación económica estable: en la medida que la organización no reporte pérdidas, no existe motivación clara para hacer esfuerzo de cambio, se opta por lo seguro, el cambio podría significar arriesgar lo que se tiene

6). Quién debe realizar un proceso de cambio: consideran que es responsabilidad del gerente hacer más competitiva y profesionalizar el desempeño de la Cooperativa y no gastar en asesorías externas para eso

7). Derivado del punto anterior: no existe clara comprensión que mejorar o hacer más competitiva la CAC es una labor de asesoría especializada que requiere trabajar con las personas y con los procesos y que ello sencillamente no se puede pretender del gerente ni corresponde ya que está para administrar y no para ser al mismo tiempo consultor experto en cambio organizacional

8). Posición frente a nuevo modelo de negocios: también vinculado a lo anterior, consideran que la CAC no necesita un nuevo modelo de negocios, solo hacer que funcione bien el que se tiene lo que es responsabilidad del gerente y jefes de áreas

¿Qué **hacer** entonces para mejorar, profesionalizar la CAC? partir cambiando las creencias y percepciones de los miembros del Consejo de Administración! mejorar "lo que se tiene" cuestión que sí se puede

¿ **Cómo** ? mediante un proceso de capacitación diseñado especialmente para miembros del Consejo que les proporcione un eficiente nivel de conocimientos tanto sobre toma de decisiones estratégicas y tácticas así como respecto a supervisión de gestión y desempeño de personas y eficacia de procesos operativos

Tema 2: Las relaciones de comunicación interpersonal y la efectividad de la retroalimentación

El buen funcionamiento de un equipo de trabajo depende de la calidad de la comunicación interpersonal conversacional, ya que la forma en que se sostienen las conversaciones genera percepciones que pueden ser de agrado o desagrado, de acuerdo o desacuerdo manifiesto u oculto, de valoración o desvaloración de quién habla y de quién escucha, en definitiva condiciona si la relación interpersonal resulta productiva o conflictiva...y creo que todos estamos de acuerdo en que un buen desempeño laboral tanto individual como grupal difícilmente se puede lograr cuando las relaciones entre las personas tienen más elementos conflictivos que productivos.

Empero ello es obvio para todos, aun así los seres humanos no asignamos la debida importancia a la comunicación conversacional, la tendencia es dar por hecho que las cosas se deben entender bien sin preocuparnos mayormente sobre cómo debemos comunicarnos con los demás para que realmente exista buen entendimiento interpersonal.

Cabe tener presente que la comunicación conversacional es un tema complejo que se compone de una serie de elementos relacionales entre las personas.

En esta oportunidad nosotros nos vamos a referir a dos de sus elementos; el intercambio de juicios asociado a la retroalimentación y la capacidad de escucha.

Sobre lo primero, resulta que la manera como los miembros de una organización intercambian juicios es un factor decisivo para una buena comunicación.

En esto la retroalimentación juega un rol de primer orden, entendiendo por retroalimentación todas las respuestas e intercambio de opiniones de otros a una comunicación inicial de uno, capaces de ser usadas de manera productiva por uno mismo y por todos.

El intercambio de juicios permite la retroalimentación entre el equipo de trabajo; permite analizar cómo se está haciendo lo que se hace, qué se está haciendo mal, qué hay que mejorar, qué se está haciendo bien por tanto mantener y potenciar, cómo manejar situaciones difíciles particulares, observar cómo le está yendo a la competencia para eventualmente obtener aprendizajes, mantener un eficaz seguimiento, monitoreo y evaluación de funcionamiento, etc. etc.

Desde la perspectiva efecto, es claro que la retroalimentación es fundamental para el aprendizaje individual y colectivo de los aciertos y errores, para mejorar lo que se hace y cómo se hace, para crear e innovar, para ser más competitivo tecnológicamente, productivamente, comercialmente, en definitiva, para el crecimiento de la organización.

En suma, la retroalimentación productiva precisa una buena comunicación, y una buena comunicación es condición para el desarrollo cualitativo (tecnología, innovación, sistema de trabajo) y cuantitativo (ventas, productos) de una organización.

Solo que la retroalimentación es una cuestión que va de la mano con el intercambio de juicios u opiniones.

Pero intercambiar juicios no es un asunto fácil; especialmente cuando se trata de **juicios críticos**

La manera de intercambiar juicios críticos entre los miembros de un equipo es sumamente importante por el efecto que tiene en el desempeño de las personas en la organización:

- Influye en la emocionalidad del grupo y su disposición al trabajo
- Influye en la calidad de las relaciones interpersonales
- Influye en las confianzas entre los miembros del equipo
- Influye en el nivel de apertura mental al aprendizaje

El Intercambiar juicios críticos no es un asunto nada de sencillo ya que por lo general nos resistimos a la crítica.

La primera reacción suele ser defensiva, no nos gusta sentirnos cuestionados, no podemos evitar sentirnos molestos y hasta ofendidos

Buscamos formas para explicar y justificar lo que no hemos hecho bien independiente que tenemos claro de nuestro error o "metida de pata", desarrollamos múltiples mecanismos para evitar la crítica, para eludir lo que nos corresponde, usamos todo tipo de argumentos para escapar de la crítica sin importar si las razones que esgrimimos tienen o no sentido lógico o que tanto fundamento real tienen...

El problema "grueso" se produce cuando las actitudes defensivas son compartidas por todos los integrantes del equipo; cada uno apunta su dedo hacia fuera y reacciona defensivamente cuando alguien apunta el dedo hacia él...

En esa situación, **nadie termina haciéndose cargo de nada...**

En forma consciente o inconsciente tratamos de no sentirnos culpables de algo
Es parte de nuestra cultura heredada, de nuestra forma de ser

Con esta actitud no sólo se ve afectado negativamente el aprendizaje individual de miembros del equipo, sino que se frena la posibilidad de aprendizaje de la organización en su conjunto limitando su capacidad de reacción, de mejoramiento de crecimiento, entre otros efectos negativos

Y es un serio obstáculo si consideramos que la principal fuente para mejorar continuamente como organización surge precisamente del interés de hacerse cargo de lo que no funciona, de las insuficiencias que evidencia el desempeño.

En consecuencia, si las posibilidades de intercambiar juicios críticos está limitada, también se limita la capacidad de mejorar, aprender, crecer, innovar.

Esto termina dando un “duro golpe” a la efectividad y competitividad de la organización.

En definitiva; un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su desempeño, difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias, estará limitada a superarlas, manteniendo un funcionamiento que no logrará avanzar en la medida deseada, tampoco en eficacia y competitividad.

Por tanto es esencial formar en las personas la habilidad para emitir y recibir juicios críticos.

Pregunta abierta: en qué medida esto de que “nadie se hace cargo de nada” es una actitud que se manifiesta en los miembros del Consejo de Administración? la respuesta está en cada miembro del Consejo.

Y el segundo aspecto del ámbito comunicación que vamos a referirnos brevemente es la escucha.

La capacidad de escucha es una actitud individual más relevante de lo que a simple vista parece, por el hecho que afecta directamente la calidad de las relaciones interpersonales, la calidad de las relaciones en equipos de trabajo, el tipo de retroalimentación que se logra implementar en equipos de trabajo, y en general incide en todos nuestros relacionamientos con personas.

Resulta que mayormente practicamos ***oír*** lo que se nos dice y en medida mucho menor a ***escuchar*** lo que se nos intenta transmitir

Daremos una breve explicación que resulte suficiente para entender la diferencia entre oír y escuchar:

escuchar implica una actitud de intentar analizar desde la perspectiva de quién nos habla el mensaje que recibimos y de esta forma tratar de entender lo que se nos dice. Por lo mismo podemos analizar de manera más objetiva lo que se nos quiere transmitir.

Mientras que el oír significa captar el mensaje pero manteniendo fuerte nuestra perspectiva o posición de manera que mentalmente “renunciamos” a la parte reflexionar o analizar lo que nos intenta transmitir el otro.

Cuando estamos en actitud de “oír”, en realidad estamos más concentrados en que vamos a responder y menos en la validez o grado de razonabilidad de lo que se nos está transmitiendo.

En ese caso, muchas veces la tendencia es que salgan a flote respuestas rápidas con fuerte dosis defensivas, en parte para demostrar que sabemos bien el asunto o mejor que nuestro interlocutor, o para exhibir nuestra opinión, o porqué estamos preocupados de la imagen que estamos desplegando, en lugar de calmadamente razonar respecto a lo que dice sin pensar en “ganar por ganar” o por hacer demostraciones verbales.

Por tanto, la diferencia es que cuando **“oigo”** estoy entendiendo las palabras pero básicamente desde mi perspectiva de enfoque, por lo mismo fácilmente caigo en la tentación de “expulsar” respuestas rápidas intentando defender mi posición, mientras que cuando **“escucho”**, estoy tratando de colocarme en la perspectiva del otro de manera que primero analizo y “mastico” lo que me dicen y luego emito mi opinión.

Es evidente que se trata de un asunto más que relevante para lograr ser efectivo y productivo en las comunicaciones conversacionales y la retroalimentación

Tema 3: El crecimiento de negocios de las CACs: ¿deseo particular o necesidad objetiva?

Este tema lo abordaremos con una exposición sobre la situación de la CACs y luego tomando como caso ilustrativo una Cooperativa que está teniendo éxito económico financiero y otra que se encuentra en problemas.

Partiremos indicando brevemente que entendemos por ***crecimiento de negocios***: en términos gruesos, significa realizar diversas acciones de tipo organizacional (dirigido a mejorar el desempeño de la personas y eficientar los procesos operativos claves) y de marketing (desarrollo de Planeación estratégica) con el propósito de fortalecer la cooperativa ampliando su base de negocios con el objetivo de brindar más y mejores servicios a sus socios y lograr rentabilidades crecientes.

Para el logro de dicho objetivo, la cooperativa necesita ser más competitiva en su conjunto lo que significa realizar ajustes y mejoras amplias en el modelo de negocios como sistema o forma integral de funcionamiento, esto es; eficientar el desempeño general de las personas (niveles de mando como niveles operativo-administrativos), modernizar los procesos y sistemas claves de la cooperativa, desarrollar e implementar un efectivo plan de marketing.

Sin lugar a error se puede concluir que el crecimiento de negocios y mejoramiento de la efectividad del funcionamiento es una necesidad objetiva para asegurar la permanencia de la Cooperativa en el mercado en que está operando.

Tema 4: ¿Qué hacer para un funcionamiento y resultados de alto desempeño ?

Lograr una eficaz articulación entre el comportamiento de las personas y los procesos críticos del funcionamiento para el resultado

Enfoque básico de Modelo de Negocios competitivo CACs
El desempeño de las personas se articula con los procesos claves

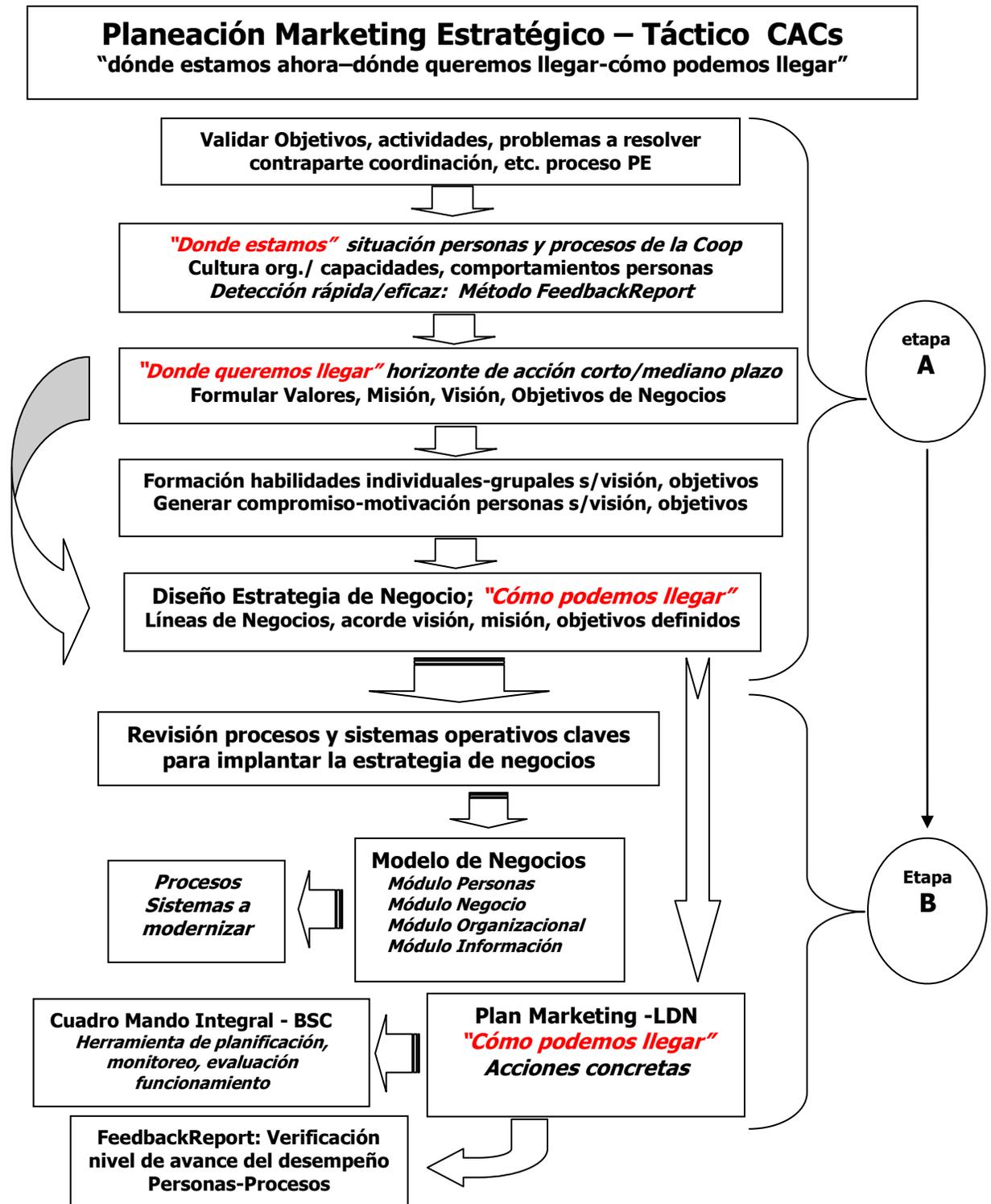


Elementos claves para un funcionamiento y resultados de alto desempeño



- a. Desarrollar e implementar un eficaz plan de marketing estratégico-táctico
- b. Motivación y compromiso con los objetivos y metas de gestión
- c. El factor liderazgo estratégico y líderes de equipos de trabajo
- d. Formación de comportamientos y hábitos proactivos
- e. Modernización organizacional y de procesos operativos
- f. Proceso crítico; sistema de información, indicadores, toma de decisiones
- g. Proceso crítico; gestión de cobranzas, gestión de riesgo
- h. La herramienta Cuadro de Mando Integral

a. **Desarrollar e implementar un eficaz plan de marketing estratégico-táctico (enfoque propio)**



Enfoque Planeación Marketing estratégico-táctico CACs: En lo que sigue se describe brevemente cada una de las cinco primeras fases de la primera etapa A. La segunda etapa B es de modernización de los procesos claves e implementación del plan de marketing. Cabe indicar que se trata de un enfoque propio desarrollado para Cooperativas desde la experiencia directa en diversas organizaciones financieras.

i). Primera fase-objetivo: Validar los objetivos del Proceso de Planeación Estratégica con máximas autoridades de la Cooperativa

Resultados: Definiciones validadas en consenso –Consejo de administración, Gerencia- respecto alcance, importancia, compromiso, objetivos de negocios, participación, instancia de monitoreo y aprobación de avance del proceso de PE y otros aspectos participativo-operativos para pasar a la segunda fase del proceso.

ii). Segunda fase-objetivo: Determinar, en forma adecuada y eficiente, el estado actual en que se encuentra la Cooperativa “dónde estamos ahora” desde una mirada de su cultura organizacional, valores, objetivos, comportamiento de las personas, eficacia de los procesos y otros aspectos que caracterizan la situación del desempeño interno.

Determinar todo ello mediante los métodos y técnicas tradicionales (diagnóstico, medición de clima organizacional, reuniones grupales, etc.) consume bastante tiempo y recursos. A partir de la experiencia de muchos años usando esas técnicas y observar varias limitantes de las mismas, desarrolle un método propio para hacer más efectiva la toma de conocimiento del estado en que se encuentra la organización; *el FeedbackReport*, método que permite establecer y evaluar en forma consistente y rápida la situación existente en materia desempeño, comportamientos y procesos operativos del funcionamiento, cuyos resultados brindan una sólida base para definir rápidamente los aspectos críticos (personas y procesos) que se precisa mejorar en la organización.

Resultados: Identificación específica y fundamentada de situación de la cultura organizacional predominante, desempeño de personas y procesos, de base para (re)formular valores corporativos y proceder con las acciones de la fase siguiente.

iii). Tercera fase-objetivo: (re)Formular valores, misión, objetivos corporativos; se trata de establecer "dónde queremos llegar" como horizonte para la acción de la cooperativa desde la perspectiva del socio-cliente y del mercado de negocios.

Resultados: Descripción de valores, misión, objetivos corporativos validados por las máximas autoridades de la Cooperativa

iv). Cuarta fase-objetivo: Desarrollar el compromiso y motivación de las personas con los valores y objetivos corporativos establecidos y fortalecer comportamientos proactivos individuales-grupales de la organización.

Esta actividad no se enmarca en ningún enfoque tradicional de proceso de Planeación Estratégica; no se limita solo a establecer el tipo de valores y cultura organizacional que la organización necesita para lograr la visión estratégica de negocios sino que se procede con el desarrollo de acciones para formar en las personas la cultura organizacional y compromiso deseado.

Resultados: Niveles de mando formados en habilidades blandas claves para liderar y conducir proactivamente el proceso de crecimiento de negocios y personal de nivel operativo comprometido y motivado con la nueva visión y objetivos estratégicos de la organización.

v). Quinta fase-objetivo: Diseño de lineamientos centrales de la estrategia de negocios.

Resultados: Se concretan las líneas de negocios a desarrollar, se especifican las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) se determinan las acciones a realizar (desarrollo organizacional, procesos, desempeño personas) para implementar la estrategia de negocios.

b. Motivación y compromiso con los objetivos y metas de gestión

Motivación + Compromiso = personas con “la camiseta puesta” con la organización y los objetivos, se desempeñan lo mejor que pueden en lo que hacen, es factor clave por tanto precisa especial atención.

En esencia; los gerentes y niveles de mando deben tener capacidad de gestionar la motivación y el compromiso de las personas mediante un liderazgo proactivo junto a otros elementos que se requieren para ello.

Conducir personas generando motivación y compromiso no es tarea fácil, requiere de quién lo hace una serie de habilidades personales que si no las tiene, sí se pueden desarrollar, no con todas las personas pero en buena cantidad de casos sí se logra con apoyo sumado a una fuerte decisión propia por el autodesarrollo.

Dicha afirmación no proviene de la teoría sino que de la práctica de largos años con diversas organizaciones y personas.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos y especialistas es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación es lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera.

En forma general, la motivación laboral son una serie de elementos que participan en las relaciones laborales, en el sistema comunicacional, en los sistemas de trabajo, de las personas y equipos de la organización, y como tal se trata de procesos dinámicos que se desarrollan hacia una u otra dirección en base a las experiencias que van dejando los procesos mismos.

Las organizaciones mantienen una preocupación en grado diverso por el nivel de motivación de sus empleados; algunas asumen una preocupación activa al respecto preocupándose constantemente de mantener una alta motivación en el personal mientras que otras sencillamente ni siquiera entran a considerar este aspecto.

Existen diversos enfoques sobre métodos para lograr motivación en el trabajo de las personas, las que se indican son de tipo general:

- i. ***Hacer interesante el trabajo;*** diseñar medidas tendientes a enriquecer el puesto de trabajo, minimizando las monotonías del mismo
- ii. ***Relacionar recompensa económica con el rendimiento;*** lo que no resulta muchas veces fácil para las organizaciones por diversas complicaciones el asignar bonos adicionales a las remuneraciones
- iii. ***Proporcionar recompensas que sean valoradas;*** existen retribuciones que son muy motivadoras para los empleados, como son las distinciones, reconocimientos, funciones que se basan en la confianza
- iv. ***Desarrollar relaciones con los empleados basadas en el respeto*** y trato como personas, no como meros números de la organización
- v. ***Promover la participación*** y la colaboración de los empleados, generando espacios de “escucha” respecto a sus opiniones y sugerencias

- vi. ***Estimular las buenas comunicaciones y una retroalimentación*** fluida entre los miembros de los equipos de trabajo, de manera que las mejoras o avances se generen a partir de ellos mismos

- vii. ***Promover un buen ambiente laboral,*** tanto general como en cada una de las áreas de la organización, cuestión que se vincula a los aspectos anteriores

El compromiso de las personas con los objetivos de la organización y metas de trabajo en equipo se observa como el impulso que produce la identificación y el involucramiento de un individuo y grupal con la organización.

Ese vínculo con la organización determina la conducta y actitud de lo que hace y cómo lo hace laboralmente hablando.

Se tiene tendencia a observar como sinónimos la motivación con el compromiso pero existen diferencias tanto conceptual como en la acción aplicada que se hace en la intervención para potenciar o mejorar cada aspecto, cuestión que por razones obvias no vamos a ahondar en esta oportunidad.

El compromiso que la persona mantiene con la organización se observa como la combinación de tres dimensiones; dimensión económica, dimensión de crecimiento, dimensión moral. Veremos muy brevemente cada una:

- a. Compromiso **económico**; el principal o único motivo de pertenencia a la organización son las condiciones económicas que le ofrece a la persona
- b. Compromiso **de crecimiento**; el principal o único motivo de pertenencia a la organización es por la posibilidad de aprendizaje y desarrollo profesional que ofrece a la persona
- c. Compromiso **moral**; el principal motivo de pertenencia a la organización es porque la persona se siente identificada con los valores de la organización, siente que comparte y con su trabajo contribuye a la causa noble de lo que hace la organización, se sienten respaldados por la cultura interna

Cuando se identifican los tipos de compromisos predominantes y sus causas, se puede establecer un mapa de consecuencias esperadas en las actitudes y conductas de las personas de la organización, y de ahí orientar la acción de gestión del compromiso.

Lo importante es fortalecer el compromiso moral de las personas, a fin de lograr que mayoritariamente estén alineados con los valores y objetivos de la organización.

c. El factor liderazgo estratégico y líderes de equipos de trabajo

La capacidad de liderazgo estratégico (qué) y táctico (cómo) es crucial para el buen funcionamiento de cualquier organización, en especial si se fijan objetivos de alto desempeño, crecer en negocios, ser más rentable, tener mayor presencia de mercado

A la inversa, resulta bien difícil obtener un buen funcionamiento, por no decir casi impensable, cuando escasea la capacidad de liderazgo proactivo.

Pero no se trata de contar con un solo líder a nivel gerente, sino que líderes en diversos niveles de mando y miembros que participan en los equipos de trabajo de la organización, personas con capacidad de enfrentar los problemas y buscar soluciones, con manejo efectivo de la comunicación conversacional y la retroalimentación, con capacidad de inducir la motivación y el compromiso grupal, que sepa hacer bien lo que se debe hacer o correr riesgos en forma calculada, con capacidad de aprender sin cesar, con capacidad de transmitir conocimientos al equipo y otros aspectos de manejo de actitudes y conductas individuales y grupales.

De manera que el asunto consiste en estimular líderes en diversos niveles de la organización.

Sobre liderazgo, al igual que sobre motivación y compromiso, existe una infinidad de enfoques y puntos de vista. Hay numerosas descripciones y recetas respecto a las características individuales, actitudes y comportamientos que debe desarrollar o debe tener una persona para constituirse en líder.

Un grupo de investigadores luego de analizar lo que habían escrito afamados especialistas en el tema, terminaron concluyendo que el liderazgo efectivo es aquel que se concentra más en las relaciones entre líder y seguidores y menos en las características personales.

Y concluyen que ***“el tener seguidores de buena voluntad es la única cosa que claramente diferencia a los que son líderes de los que no lo son. Los líderes tienen seguidores de buena voluntad, los que no son líderes no. Y nadie es líder hasta conseguir estos seguidores”***

Por tanto el liderazgo no es algo que se impone a las personas que se dirige sino que se “gana” u obtiene voluntariamente de ellos, caso contrario entonces lo que se tiene es ser jefe de las personas no líder, se tiene mando sobre el equipo pero no liderazgo

¿Cómo se logra ser Líder?

Evidentemente que teniendo ciertas características de personalidad de manera que no todos pueden ser líderes, pero si se tienen, entonces a través de un proceso de autodesarrollo personal

Un proceso de autodesarrollo personal requiere apoyo – orientación a través de capacitación dirigida, donde la capacidad comunicacional conversacional y la inteligencia emocional de manejo individual y grupal son elementos claves, junto a otros aspectos de actitudes y conductas personales, y claro está que sumado a tener un buen nivel de conocimiento técnico y experticia de la función y tareas que se deben cumplir de manera eficiente y eficaz, ya que un líder tiene que demostrar capacidad profesional.

Finalmente hay que destacar que para formar líderes efectivos en los niveles de mando, necesariamente la cultura interna de la organización debe estar alineada con ese propósito, en el sentido que la organización efectivamente debe tener como asumidos los valores internos que realmente permita y estimule generar líderes, caso contrario se tendría una situación conflictiva entre nivel directivo (Consejo de Administración) y niveles gerenciales que decidan actuar como líderes.

No son pocas las organizaciones que de palabra desean líderes pero en los hechos, la cultura y valores que los altos niveles de decisión transmiten implícitamente hacia abajo y la forma de comunicarse y supervisar a sus ejecutivos sencillamente no lo permiten. En realidad inducen gerentes y jefes más de tipo "obedientes" que den respuestas "complacientes" con lo que piensan los altos niveles de decisión.

Este tipo de prácticas ambiguas sin duda que tiene un efecto negativo en el desempeño global de la organización, además de generar sentimientos de frustración creciente en los niveles de mando.

Por eso, reiteramos, supervisar y dirigir personas hacia desempeños y resultados de alto rendimiento no es tarea fácil.

d. Formación de comportamientos y hábitos proactivos

Formar comportamientos y hábitos productivos en los equipos *es algo que se hace de arriba hacia abajo* (jefe – equipo) y entre las principales competencias que a nivel jefe requiere contar para impulsar buenas prácticas en el equipo que dirige se ubican las siguientes:

- i. **Conocimiento del trabajo;** contar con suficiente nivel de conocimientos específicos sobre los diversos aspectos operativos, técnicos, administrativos relacionados directa e indirectamente al proceso o actividad que dirige.
- ii. **Conocimiento de funciones y responsabilidades;** propias y del equipo que dirige, las que deben estar explícitamente establecidas de manera que no quede margen para interpretaciones individuales al respecto, para así desarrollar una conducción del trabajo coherente con las funciones definidas para cada puesto.
- iii. **Conocimiento del sistema interno y políticas de la organización;** conocer la cultura interna de la organización, su sistema de trabajo, su forma de aplicar la eficacia y eficiencia, así como las estrategias, políticas, reglamentos y normas internas y otros aspectos específicos.
- iv. **Habilidad para instruir;** saber adiestrar operativamente a su equipo (manejar el “know how” requerido), saber inducir técnicamente al equipo hacia adecuados desempeños que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestos, mediante instrucciones y comunicaciones interpersonales claras y precisas.

v. **Habilidad para optimizar métodos;** contar con capacidad técnica para – interactuando con el equipo – mejorar sistemas, métodos, procedimientos de trabajo, que permitan uso racional y eficiente de los recursos que dispone para llevar a cabo los procesos operativos bajo su dirección y responsabilidad.

vi. **Habilidad para dirigir;** saber dirigir al equipo reflejando confianza en su desempeño, de manera que logre un alto grado de credibilidad y colaboración por parte del equipo.

vii. **Habilidad para motivar;** saber desarrollar estrategias de conducción y comunicacionales que permitan mantener un equipo motivado y comprometido con lo que hace y con la calidad de lo que hace, sin necesidad de ejercer presiones amenazantes hacia las personas y el equipo

Como se puede observar, significa capacidad de liderazgo proactivo en los diversos niveles de mando de la organización

e. Modernización organizacional y de procesos operativos

Este elemento se complementa y articula funcionalmente con lo referido sobre gestión de personas, motivación, compromiso y liderazgo, ya que potenciar o mejorar todo aquello sin contar con una adecuada forma organizacional interna y con procesos y sistemas de trabajo eficientes, sería un tratamiento “cojo” que no brindaría efecto positivo en el funcionamiento general de la cooperativa.

Modernizar la estructura organizacional y eficientar los sistemas de trabajo y procesos operativos claves es un asunto especializado, al igual que gestión de personas, que requiere intervenir en varios elementos del funcionamiento.

En esta oportunidad solo haremos un par de alcances puntuales al respecto: modernizar la organización es algo que no se debe hacer desde una forma estándar intentando implementar un esquema pre existente ya que no brindaría resultados eficientes; se debe desarrollar e implementar modernización de tipo “traje a la medida” que en forma tangible mejore la eficiencia del servicio al socio-cliente y la efectividad del desempeño global y nuevos negocios hacia donde se proyecta crecer.

En esto es clave mejorar las relaciones de coordinación-comunicación-retroalimentación entre áreas, resolver posibles “cortacircuitos” operativo-administrativos entre equipos de trabajo y niveles de mando. También formular políticas que impulsen efectividad en gestiones críticas: de riesgo, crédito, cobranzas y otras claves para el resultado de cada ejercicio.

Por último, se deben adecuar los manuales de procedimientos y actualizar manual de perfil de cargos, funciones y responsabilidades, de manera que todos los miembros de la cooperativa estén debidamente informados (disponible on-line) y comprendan claramente los cambios realizados.

f. Proceso crítico; sistema de información, indicadores, toma de decisiones

Debido a la naturaleza misma del negocio de las Cooperativas, el factor información es un asunto crítico que requiere especial atención

Específicamente el nivel de calidad efectiva del flujo de información (confiabilidad, relevancia, oportunidad) y de los indicadores que se emplean para el seguimiento-control de funcionamiento interno y para reportar al organismo supervisor (Decoop)

En términos globales, el sistema de información de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, los flujos de información que maneja y los indicadores que reporta, debe constituir una sólida herramienta de apoyo efectivo en los siguientes procesos:



g. Proceso crítico; gestión de cobranzas, gestión de riesgo

En el contexto de modernización de procesos críticos para los resultados está la gestión de riesgo y cobranzas, tema sobre el cual no nos extenderemos en papel sino que participativamente buscaremos respuestas concretas a las siguientes preguntas:

¿Cuales son las razones que hacen de la gestión de cobranzas un factor crítico?

¿Cuales son las debilidades más usuales que padece la gestión de cobranzas?

¿Cuales son las razones que hacen de la gestión de riesgo un factor crítico?

¿Cuales son las debilidades más usuales que padece la gestión de riesgo?

h. El Cuadro de Mando Integral; es una efectiva herramienta para planificar, monitorear y evaluar el desempeño global y particular de la cooperativa. Su implementación no es complicada según lo que comúnmente se piensa

