

situaciones como esta? La molestia se desvía hacia afuera propagando rumores, murmurando en los pasillos, desvalorizando lo que el otro dice o hace, y en casos más graves podría llegarse a traiciones personales; pero, eso sí, todo *soto voce*, nada al descubierto, «nos toleramos en la superficie, pero nos tiramos a matar por debajo». Cuán distintas pueden ser las cosas, si se fomenta una cultura donde se aprenda a dar y recibir juicios negativos, respetuosos y debidamente sustentados, donde se pueda airear lo que requiera ser aventado, donde la persona con un problema se dirige a la persona que tiene la solución y donde se analizan procesos en forma integral haciendo las críticas pertinentes, no dirigidas a culpar sino a prevenir la repetición de situaciones indeseables.

Dificultad para sostener conversaciones relevantes

Buena parte de las conversaciones sostenidas en el trabajo están dirigidas a la emisión de juicios. Se invierte una cantidad considerable de tiempo emitiendo opiniones, la mayoría de las veces poco sustentadas, de lo que acontece en la organización, del porqué las personas hacen o no hacen determinadas cosas, sin advertir que de esa manera lo que se hace es girar circularmente sin generar opciones válidas para solucionar los problemas.

Es mucho el desgaste que se produce cuando prevalecen opiniones poco fundamentadas, cuando se etiqueta a las personas en categorías desacertadas que no corresponden a la realidad. Esa actitud, que tiene mucho de agresiva, genera inmediatamente una defensa de la parte afectada. El resultado es que una porción, a veces significativa, de la energía corporativa se malgasta en atacar y defender en lugar de orientarse hacia acciones más constructivas, como sería la gestión de equipos de alto desempeño mediante conversaciones dirigidas a explorar acciones posibles encaminadas a solucionar problemas, a coordinar acciones o a generar posibles conversaciones cuando el tema es muy sensible y requiere alguna agenda previa. Estas prácticas de conversación suelen robustecer a las personas y a los equipos en la búsqueda de soluciones permanentes a los problemas organizacionales, y conjuran situaciones en las que prevalecen juicios infundados.

La necesidad de una cultura abierta

¿Qué tiene en común estas cuatro dificultades? Que el establecimiento de prácticas gerenciales saludables —para desarrollar un liderazgo participativo, establecer relaciones empáticas, emitir juicios críticos y sostener conversaciones relevantes— requiere una cultura abierta, poco represiva, que estimule el diálogo franco y, sobre todo, permita

En una cultura organizacional que abre poco espacio para conversaciones ajenas a los temas estrictamente relacionados con la parte «dura» del trabajo, es difícil establecer relaciones empáticas profundas

la manifestación de la emocionalidad como algo natural y consustancial al ser humano. La represión cultural de esta posibilidad ha causado daños importantes en las relaciones entre las personas, no solo en el entorno laboral sino también en el familiar. La inhibición de sentimientos es causa de infelicidad, rabia soterrada, resentimiento en no pocos casos, angustia, tristeza y tantas otras emociones indeseables que merman innecesariamente el bienestar y disminuyen la felicidad a la cual tienen un legítimo derecho todos los seres humanos. ■

COMPORTAMIENTO DE BUEN CIUDADANO EN EL TRABAJO

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Los estudiosos del desempeño organizacional desarrollaron el concepto de comportamiento ciudadano (CC) o buen «ciudadano corporativo», para explicar los mejores resultados de algunas organizaciones. Las personas que van más allá del deber para realizar acciones que son beneficiosas para todos contribuyen a un mejor desempeño de la organización. ¿Por qué algunas personas son buenos ciudadanos de su organización? Si pudiera propiciarse este comportamiento se generarían ambientes laborales más prósperos y satisfactorios, a la vez que mayor desarrollo global.

Desde que una persona entra a trabajar en una organización empieza a tener una idea de lo que constituye un buen trabajo, y del límite de sus obligaciones. Esto se vive por el ejemplo de otros; pero aún así, dentro del mismo ambiente de trabajo, algunos consideran ciertos comportamientos ciudadanos

parte de su normal desempeño y otros los consideran un esfuerzo adicional («no es parte de mi trabajo»). Para entender esta diferencia es necesario profundizar en las motivaciones de las personas. ¿Trabaja usted más allá del deber para ayudar a la gente y a su organización, o por causar buena impresión en su entorno laboral? Esta última motivación ha tenido un efecto negativo sobre los comportamientos de buen ciudadano entre los gerentes

latinoamericanos, pues se valora positivamente el comportamiento altruista y cualquier aspecto excesivamente instrumental o interesado se considera perverso.

Se han identificado cuatro clases de comportamientos ciudadanos más allá del deber en las personas que trabajan: el que hace un esfuerzo adicional orientado a la excelencia en el trabajo de la organización, el que llama la atención y ofrece una solución sobre un problema existente, el comportamiento positivo solidario con los colegas en la empresa, y el de la persona que se arriesga a disentir de manera rigurosa y sería sobre algo que la organización está haciendo mal.

Alvaro Espejo, un profesor chileno, realizó un estudio sobre este tema entre supervisores de un supermercado latinoamericano (www.cladea.org, *Revista Academia*, 48) y distinguió entre cuatro motivaciones de la gente para realizar comportamientos de buen ciudadano: motivos extrínsecos al trabajo, intrínsecos o del trabajo mismo, motivos altruistas (como ayudar a la gente) y motivos institucionales. El estudio distingue tres comportamientos ciudadanos distintos: interpersonal, del puesto y para la organización. El comportamiento de buen ciudadano (CC) interpersonal se orienta a ayudar a los compañeros de trabajo, especialmente a los recién llegados o a los que tienen problemas. El CC del puesto se orienta al desempeño y el cumplimiento concienzudo del trabajo. El CC para la organización consiste en trabajar lealmente para defenderla de amenazas externas, mejorarla y hacerla más fuerte.

El estudio muestra que, cuando los empleados son motivados externamente (por su empresa o por motivos

extrínsecos al trabajo), aumenta su motivación si perciben que ir más allá del deber es parte normal de su trabajo. Pero cuando los empleados están internamente motivados para desarrollar comportamientos ciudadanos, su motivación es independiente de que consideren (o no) estos comportamientos parte de su trabajo normal. La conclusión es que, si bien las organizaciones podrían propiciar los comportamientos de buenos ciudadanos de sus empleados, es fundamental contratar personas que tengan actitudes constructivas. ■

MÁS ALLÁ DE SEIS SIGMA

Yoangel Mora

GERENTE DE SERVICIOS DE ASESORÍA DE MENDOZA, DELGADO, LABRADOR & ASOCIADOS, FIRMA MIEMBRO DE ERNST & YOUNG GLOBAL

En el difícil, competido y cada vez más exigente entorno de negocios de hoy, no basta con ser eficiente para alcanzar el éxito. Más allá de reducir costos, las empresas visionarias apuntan hacia la excelencia operativa.

De la combinación de los principios de Seis Sigma y manufactura esbelta (*lean manufacturing*) resulta Lean-Six Sigma, que ofrece una valiosa guía para orientar la gestión de procesos de las empresas decididas a diferenciarse por medio de la calidad y la eficiencia operativa, para alcanzar grados superiores de

valor, se considera prioritario al definir los objetivos estratégicos, eje central de cualquier esfuerzo de mejora. Una estrategia de mejora de procesos, sin tener en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, las prioridades de los clientes, y el análisis de los diversos factores que pudieran generar defectos en el proceso e impedir el logro de los objetivos, estaría destinada al fracaso.

El primer paso, por lo tanto, en este camino de excelencia es definir los objetivos adecuados y para ello es vital conocer qué quiere realmente el cliente. Saber escuchar la voz del cliente e identificar adecuadamente las necesidades del mercado, para satisfacerlas de la mejor manera, es en última instancia lo que otorga a la empresa ventajas competitivas que le garantizan una rentabilidad sostenible y generar, a la vez, valor al accionista. Mejorar la calidad de los procesos, apuntando cada vez más a la perfección, no es un fin sino el camino. Un modelo de gestión continuo y cíclico implica atención constante a las señales emanadas de información tangible y cuantificable, mediante el seguimiento permanente de indicadores, para identificar oportunidades de mejora que permitan generar y mantener ventajas competitivas.

Una vez definido el objetivo estratégico —«dónde queremos estar»— se identifican los problemas que impiden lograrlo, buscando la verdadera causa o raíz para establecer un plan de mejora.

se corre el riesgo de perder el foco, ver los árboles en lugar del bosque. Una gerencia innovadora y visionaria es, por lo tanto, clave para el éxito de un proyecto Lean-Six Sigma. Su aplicación acertada requiere saber mirar entre la vasta información disponible y esto implica priorizar y analizar, teniendo claro el objetivo y valiéndose de la experiencia, la creatividad y la flexibilidad para hallar las oportunidades.

La solución a un problema no siempre es la más evidente. A veces es el propio objetivo estratégico el que debe ser reorientado. Quizá el cliente no quiere nuevos productos, sino mejorar los ya existentes; quizá lo que le afecta no es el precio, sino la oportunidad en la entrega. Llegar a la raíz, al punto del proceso que está generando defectos, requiere tener en cuenta la cadena completa.

Identificar el proceso o procedimiento que se requiere mejorar y elegir la solución más adecuada es una tarea interdisciplinaria, en la que deben participar muchos, si no todos, procesos dentro de la organización (desde la alta gerencia hasta unidades administrativas, operativas y de apoyo), de forma tal que se logre comprender cómo cada proceso impacta en otros con los que tiene relación y que afectan la cadena de valor del producto o servicio. El análisis debe también contemplar evaluaciones de riesgos y costos y beneficios, para que sean asumidos de la manera más controlada posible.

Lean-Six Sigma es un modelo cíclico que requiere, además, dedicación y compromiso de continuidad, para buscar constantemente la perfección. El proceso no termina con la implantación de una mejora. Una vez alcanzados los objetivos de rendimiento definidos para cada etapa, hay que controlar, estableciendo indicadores y métodos de llamada de atención que permitan identificar si la mejora realmente ha impactado en el objetivo, realizar pruebas para estabilizar el proceso y continuar midiendo, lo que probablemente va a generar nuevas oportunidades de mejora. La idea es que la organización —mediante un proceso de transferencia de conocimientos y aptitudes— se adueñe del método. De esta forma es posible no solo mantener lo conseguido, sino aprender de la experiencia y mejorar la habilidad para realizar cambios estratégicos, que permitan a la organización reinventarse continuamente para mantenerse un paso adelante. ■

Seis Sigma propone reducir la variabilidad de los procesos críticos en la cadena de valor, para que sean más consistentes con el fin de ofrecer un producto o servicio que, de forma constante, mantenga la calidad esperada por los clientes

satisfacción al cliente, productividad y, en última instancia, rentabilidad y valor para los accionistas.

Seis Sigma propone reducir la variabilidad de los procesos críticos en la cadena de valor, para que sean más consistentes con el fin de ofrecer un producto o servicio que, de forma constante, mantenga la calidad esperada por los clientes, cumpliendo o excediendo sus expectativas. Manufactura esbelta, por su parte, se enfoca en la eliminación de desperdicios, sea de tiempo o recursos, logrando procesos rápidos y eficientes.

Un aporte del método Seis Sigma es la orientación al cliente: realizar eficientemente los procesos para lograr la mayor satisfacción del cliente. Lo importante para el cliente, aquello que le aporta

El enfoque Seis Sigma se vale de herramientas para recoger, medir y analizar la información existente, lo que permite ofrecer medidas tangibles acerca de «dónde estamos» con respecto a «dónde queremos llegar», y ayuda a establecer metas de rendimiento apropiadas, con métricas para mostrar de forma palpable cómo una mejora puede beneficiar a la organización y generar resultados demostrables; por ejemplo, al cuantificar el costo de los re-procesos o «mala calidad» en los procesos. Finalmente, establece métricas que servirán de base para evaluar el desempeño a lo largo del tiempo.

El modelo Lean-Six Sigma propone a las organizaciones pasar de ser reactivas a activas, centrándose en objetivos más que en problemas, de lo contrario