

EL MANAGEMENT EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AL SERVICIO DEL PROGRESO HUMANO



1. El cambio no viene, ya está aquí, es permanente

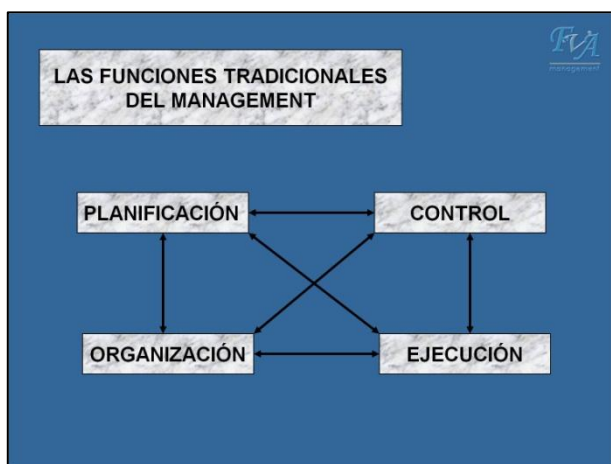
El siglo que acabamos de inaugurar va acompañado de profundas transformaciones, cuyos orígenes hunden sus raíces en la década precedente, y que afectan a la práctica totalidad de los sectores de la vida humana: El fenómeno de la inmigración, la sociedad cosmopolita, la telefonía móvil, Internet, la nanotecnología, la robótica, el mapa genético humano, la exploración del sistema solar, la construcción de bases espaciales habitadas, el fenómeno de la globalización, la irrupción de la Sociedad de la Información, la crisis del Estado del Bienestar, el proceso de integración europeo... Estos cambios, inevitablemente, tendrán consecuencias en la forma de estructurar la NUEVA SOCIEDAD, y una de ellas está siendo ya la reformulación de sus actores y protagonistas.

El papel creciente de las organizaciones cuya finalidad principal es la rentabilidad social, primando el factor humano sobre el factor capital, con su facultad de movilizar energías humanas y una, cada vez más importante, capacidad de gestión de recursos económicos, obliga a estas entidades a una mayor responsabilidad en su propio cometido y organización para el correcto logro de los fines que justifican su existencia.

Los objetivos de las Organizaciones al Servicio del Progreso Humano (ONG's, ONL's, Colegios, Hospitales, Fundaciones, Asociaciones de voluntariado, Iglesia, Instituciones, Patronatos, Universidades, Asociaciones culturales,...) han ido evolucionando en estos últimos años, adecuándose a las necesidades cambiantes de su entorno. Cada vez son más las personas que optan por dedicarse profesionalmente, o destinar parte de su tiempo libre, a desarrollar acciones altruistas en el marco de alguna de ellas.



Las Organizaciones al Servicio del Progreso Humano (OSPH) se ven obligadas a actuar de forma cada vez más coherente y eficaz, con criterios de rentabilidad económica y social. La necesidad de ampliar su base asociativa, la exigencia de ofrecer servicios y productos de CALIDAD, la búsqueda de fuentes de financiación, su correcta gestión, la mejora de sus relaciones con los organismos públicos, la forma de mostrar su imagen ante la opinión pública, equipos humanos altamente motivados, estructuras correctamente organizadas, un sentido ETICO que impregne todas sus acciones,... son algunos de los retos a los que deben enfrentarse en este nuevo siglo.



El CAMBIO constante y creciente que nos ha correspondido vivir, hace que las Organizaciones al Servicio del Progreso Humano se vean también obligadas a una continua INNOVACIÓN si quieren tener presencia activa y no quedar obsoletas, o incluso desplazadas por la COMPETENCIA, que inevitablemente ya ha hecho acto de presencia entre los Colegios debido a la escasez de alumnado, en las Universidades tratando de atraer a sus aulas a los estudiantes mejor cualificados, o entre las ONG's que tienen fines similares.

Peter F. Drucker nos dice que "el Management consiste en definir la misión de la organización, motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla", para ello es preciso una dirección con

capacidad de LIDERAZGO, que desarrolle una ESTRATEGIA para orientar claramente el camino de la organización, que determine los planes de acción y la asignación de recursos para realizarlos. El arte de dirigir, que durante los últimos años se ha estado utilizando con éxito en el mundo empresarial, puede ser aplicado perfectamente en las OSPH. Se compone de cuatro etapas fundamentales:

1) PLANIFICACIÓN, estableciendo los objetivos a lograr en un futuro. Es esencialmente un proceso de definición de macro y micro objetivos, junto con sus prioridades. Para ello hay que diseñar un programa operativo con varios niveles y que englobe objetivos estratégicos a largo plazo y objetivos más inmediatos y

locales, en su mayoría emanados de los diferentes departamentos o áreas y cuya ejecución se ha de realizar en el transcurso de los tiempos marcados.

2) ORGANIZACIÓN de las personas y de los recursos de que se dispone, en función de las metas establecidas, coordinando los esfuerzos y buscando la máxima rentabilidad de los medios.

3) EJECUCIÓN, llevar a la práctica los proyectos acordados, de forma coherente, con Calidad y Ética, buscando siempre la satisfacción del cliente/usuario, y ajustándose a los plazos acordados.

4) CONTROL de los resultados obtenidos. Medición de los errores que puedan producirse mediante procedimientos que nos permitan detectar las desviaciones, entre los objetivos y los logros alcanzados, con el fin de establecer medidas correctivas.

2. El gasto en las Organizaciones al Servicio del Progreso Humano

Y es en este marco definido por el Management en el que debemos recordar las palabras de Jean Baptiste Say, que ya en año 1800 afirmaba que es necesario *"cambiar los recursos constantemente a zonas de más alta rentabilidad"*. Todos y cada uno de los gastos de una organización deben convertirse en medios para obtener resultados, José Manuel Pérez Soto hace unas recomendaciones muy clarificadoras a este respecto:

- Evitar el gasto "ocioso", aquel que no sirve absolutamente para nada: confección de informes sin ninguna utilidad, pago de alquileres de espacios no ocupados,... y elaborar un plan para erradicar cada uno de ellos.
- Evitar el gasto "despilfarró", aquel que, en principio es necesario, pero con un coste exorbitado: consumo de energía eléctrica, compra de impresos y material para una duración superior a la necesaria, reuniones sin llegar a compromisos de acciones concretas,... y elaborar un plan para erradicar cada uno de ellos.
- Evitar el gasto "decepcionante", aquel en el que hemos invertido medios humanos y materiales, y la aportación recibida ha estado por debajo de las esperanzas y perspectivas que habíamos depositado: procesos informáticos mal definidos, contratación de personas no adecuadas,... y elaborar un plan para erradicar cada uno de ellos.



Reducir gastos de forma indiscriminada puede originar que sean eliminados también medios necesarios para mejorar o conseguir beneficios. Por eso, es preciso discernir las posibles situaciones que originan gastos innecesarios en las OSPH y que no son evaluados por los sistemas contables tradicionales:

- Carecer de la información imprescindible que permita decidir con la máxima precisión posible, también la forma aleatoria o poco profesional de conseguirla, elaborarla y distribuirla dentro la propia organización.
- Una mala calidad de los productos y servicios ofertados obliga a tener que justificarse continuamente ante quienes los utilizan... hasta que dejan de hacerlo.
- Los impagados, la morosidad y las deudas de los "clientes" cuando no se gestiona su cobro de forma eficaz y perseverante.
- Las "roturas de stock", es decir, la imposibilidad de servir los "pedidos", requerimientos y demandas solicitadas.
- La inactividad de equipos caros, ya sean sistemas informáticos, fotocopiadoras,... usados por debajo de sus posibilidades reales.
- El tiempo excesivo invertido en el desarrollo de nuevos proyectos o en su realización.
- Personas que no están suficientemente capacitadas para el desempeño de la responsabilidad que tienen.

- Falta de motivación en el personal de la organización, lo que obliga a mantener un complejo y costoso sistema de control que acaba convirtiéndose en una obsesión por la "controlitis".
- Absentismo y rotación de personal (entre tres meses y tres años en los voluntarios de las ONG's) que hace que los proyectos se ralenticen o acaben en el cajón de las "buenas intenciones inacabadas".
- Organigrama con numerosos escalones que, en algunos casos, origina "politiqueo" de pasillo, críticas destructivas, rivalidades internas, aparición de grupos de presión,... el cáncer de muchas ONG's.
- La falta de confianza, que lleva como consecuencia inmediata la incomunicación, produciendo departamentos estancos, por los que no fluyen ni la información ni la solidaridad, tan necesarias ambas en cualquier grupo humano.
- Desconocimiento, total o parcial, de la Misión de la institución o del entorno en que debe realizarse, problema harto frecuente entre el profesorado de los Colegios y entre el voluntariado de las ONG's.
- Delegación de tareas,... pero sin delegar autoridad y responsabilidad, lo cual acaba originando confusión y desconfianza en el personal.
- Reclamaciones constantes de los "clientes" al no haber configurado una correcta calidad de servicio.
- Falta de selección del personal y de configurar previamente un perfil adecuado a la tarea principal que va a realizar.
- El continuismo y la rutina que hacen tomar decisiones basadas en el "siempre se ha hecho así", o en el "una vez lo hicimos así y funcionó, ¿por qué cambiar?".
- No tener suficientemente claro que el personal de contacto es la pieza clave del éxito o del fracaso en las relaciones con nuestro entorno, como por ejemplo, promotores, publicistas, recepcionistas, telefonistas (ej: creer que cualquiera puede atender el teléfono, de forma adecuada, cuando se produce una llamada),...
- Las actividades duplicadas y no coordinadas entre sí.
- La pérdida de nuevas oportunidades.
- La desmotivación y la no integración del personal en el proyecto común por carecer de un sistema efectivo de comunicación, o por una comunicación individual deficiente que origina el "caos informativo".
- La dedicación a actividades que no añaden ningún tipo de valor.
- La ejecución de actividades sencillas por personas de altos costes salariales.
- "Excesivo detallismo" en las tareas.



La justificación de cualquier cambio en el sistema debe ser la mejora de la Organización para el cumplimiento de sus fines, únicamente así sobrevivirá, y con el paso del tiempo prosperará al crear su propia cadena de éxito, fijando los objetivos en:

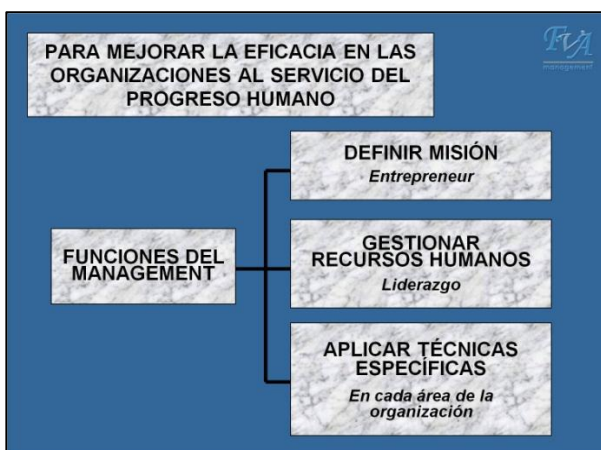
- Los resultados: rendimiento sobre las inversiones (tiempo, esfuerzo, dinero,...), valor añadido (económico y social), y consiguiendo el nivel de beneficios deseados.
- Los clientes: satisfacción, retención, posicionamiento y aumento en la "cuota de mercado" (lo cual va a ser cada vez más importante y necesario en estos colectivos).
- Los procesos: calidad, tiempo de respuesta, coste y nuevos productos/proyectos (huir de la rutina y del análisis que se convierte en parálisis).
- Las personas: relación ética, formación, crecimiento personal y satisfacción de los colaboradores (voluntarios o remunerados).

- Ser capaz de redefinir con una cierta frecuencia su MISIÓN.

3. El Management también es útil para la rentabilidad social

Existen las dos circunstancias cuya confluencia aconseja la reestructuración del marco institucional y la reordenación de los instrumentos de la cooperación al servicio de una ayuda más eficaz y más justa: La proliferación de organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo y la coyuntura presupuestaria del Estado español y de las Autonomías. Estas dos razones obligan a una mayor disciplina en la ordenación del gasto y a un mayor rigor en su ejecución y control. ¿Qué precisan las Organizaciones al Servicio del Progreso Humano para conseguirlo? Necesitan emplear las técnicas de Management que les permita:

- Planificar con eficacia y acierto programas de acción.
- Métodos eficaces para fusionar las aspiraciones personales con las de la organización.
- Equilibrio entre las responsabilidades personales y las del equipo.
- Organizarse mucho mejor de cómo lo están en la actualidad.
- Disponer los recursos en función de los objetivos fijados, no únicamente de las buenas intenciones que puedan tener.
- Ejecutar/Delegar con un alto grado de efectividad.
- Coordinarse con otras instituciones similares o complementarias para ser más eficaces (fundamental en el caso de las ONG's).
- Estimular la participación activa, creadora y la entrega entusiasta de socios, amigos, colaboradores, voluntarios,... en definitiva de todo su entorno. Motivación y automotivación.
- Supervisión, control y autocontrol eficaz para corregir posibles errores.
- Sistemas de información transparentes, hacia el interior y hacia el exterior.



- Medir con precisión los resultados.
- Formar buenos líderes en cada proyecto.
- Clarificar los valores que encarnan y que las diferencian las demás.
- Evitar la sensación de pérdida de tiempo e ineficacia que supone el participar en continuas reuniones que carecen de un adecuado sistema de procedimiento.
- Realizar actividades que añadan valor y no costes.
- Ser creativos e innovadores para afrontar los cambios.

Pero nada de esto es posible hacerlo sin objetivos concretos. La eficacia es un reto de todos. Una organización puede agonizar por varios motivos, pero hay uno que siempre está presente: se han ido realizando mal las cosas más importantes durante mucho tiempo. Los resultados de la organización están en función del grado de eficacia de las personas que llevan a término cada una de las tareas. Cuanto mayor sea la responsabilidad y el poder de la persona en la organización, mayor será su impacto en los resultados. Cada persona tiene unas tareas asignadas que debe desarrollar: asegurémonos que todas son estrictamente necesarias, sino no lo son eliminémoslas. Toda tarea, por modesta que sea, influye en los resultados del colectivo, por eso debe estar orientada siempre hacia la calidad, controlando su logro de manera que nos permita: "Desarrollar, diseñar, producir y

servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario" (Haoru Ishikawa). Cuando obtengamos calidad como consecuencia de que todas personas que intervienen en los procesos se empeñan en obtenerla, el control de calidad ya no será necesario, pues "producir calidad" sería un proceso normal y natural del trabajo cotidiano. Esto es perfectamente aplicable en aquellos colectivos cuya finalidad es la rentabilidad social.

Desde el punto de vista del Management es conveniente realizar algunas reflexiones para adecuar los costes a la calidad en la actividad:

1. ¿Disponemos de algún medio para valorar y controlar los costes de forma detallada?
 - ✓ Una vez que conozcamos estos datos ¿qué cosas concretas cambiaríamos?
 - ✓ ¿Serían efectivos estos cambios en la ONG, la ONL, la Universidad, el Hospital,...?
2. ¿Somos capaces de identificar y atraer a los mejores colaboradores?
 - ✓ ¿Realizamos algún tipo de selección, adecuado al perfil del voluntario o del colaborador que queremos para nuestra entidad?
 - ✓ ¿Qué pasa cuando ya están en la organización?
 - ✓ ¿Seguimos con rigor los progresos y la adecuación?
 - ✓ ¿Corregimos, a tiempo, los posibles errores de la selección?
 - ✓ ¿Existe un plan de integración?
 - ✓ ¿Tenemos un plan de formación?
3. ¿Está cada puesto de trabajo ocupado por la persona más adecuada? Todos no servimos para lo mismo.
 - ✓ A todos no nos gusta hacer lo mismo.
 - ✓ Para muchas tareas se requieren conocimientos previos.
 - ✓ No todos servimos para todo.
 - ✓ Todos servimos para algo.
4. Saber descubrir las cuatro habilidades críticas para cada puesto e identificar la persona que las posee.
 - ✓ ¿Por qué no preguntamos a la gente?
 - ✓ ¿Conoce cada persona las funciones concretas que debe desarrollar?
 - ✓ ¿Las tareas asignadas a cada persona figuran por escrito y corresponden al puesto de trabajo?
 - ✓ ¿Se comprenden?
 - ✓ ¿Están actualizadas?
 - ✓ ¿Constan los límites de autoridad?
5. ¿Se especifica con claridad la situación del puesto en el organigrama, con las dependencias jerárquicas?
 - ✓ ¿A quién se debe recurrir?
 - ✓ ¿Quién puede ayudar?
 - ✓ ¿Ante quién se deben dar explicaciones?
6. ¿Existen especificados los objetivos a alcanzar, redactados de forma medible?
 - ✓ ¿En tiempo?
 - ✓ ¿De forma económica?
 - ✓ ¿Porcentaje de resultados que consideramos aceptables?



7. ¿Dispone cada persona de un manual de funcionamiento de su puesto de trabajo?
 - ✓ ¿Con normas de actuación?
 - ✓ ¿Decisiones-tipo?
 - ✓ ¿Se actualiza?
8. ¿Se incluyen los circuitos administrativos de cada actividad?
 - ✓ ¿Impresos?
 - ✓ ¿Estadísticas?
 - ✓ ¿Compartir información obtenida con otros departamentos?
 - ✓ ¿Justificación de gastos?
9. ¿Se han eliminado las tareas innecesarias?
 - ✓ ¿Se ha tenido en cuenta la simplificación de las actividades necesarias?
 - ✓ ¿Están automatizadas al máximo las tareas simplificadas?
10. ¿Existen innovaciones encaminadas a mejorar?
 - ✓ ¿Se premian las iniciativas personales?
 - ✓ ¿Son reconocidas públicamente ante el resto de la organización?

Las Organizaciones al Servicio del Progreso Humano no deben quedar al margen de la excelencia mundial que busca proporcionar al cliente satisfacción en sus cuatro necesidades básicas: mejor CALIDAD, mejores COSTES, mayor FLEXIBILIDAD y RESPUESTA más rápida. Vivimos un momento histórico apasionante, no podemos dejarlo pasar convertido únicamente en buenos propósitos, hay que poner los medios, logrando *"que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, valores comunes, la estructura correcta y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y afrontar el cambio"* (Peter F. Drucker).

Félix Velasco

