

La organización servidora de alto desempeño

Carlos William Marín Gallego

Grupo de Investigación en Liderazgo y Organizaciones – LiderOrg

Introducción

En un mundo caracterizado por las interrelaciones, que generan continuas eventualidades, la complejidad es el elemento común. “Las relaciones corporativas se desarrollan en un territorio dinámico de significación, un espacio que surge de la interacción de la organización con sus públicos y configura una realidad compleja y dinámica” (Manucci, 2006, p. 57).

Para lograr su propósito, una organización requiere construir vínculos con sus públicos interesados, que le permitan desplegar su accionar, de forma efectiva.

Desde esta perspectiva, una institución debe construir una propuesta que genere valor para sus públicos, lo cual significa que no es suficiente tener una buena propuesta si esta no es la elegida, la preferida.

La implicación de esta idea es la necesidad de construir relaciones basadas en confianza, que vinculen a los públicos con el propósito

organizacional, y que se evidencien a través de experiencias significativas y trascendentes para aquéllos. Significa construir redes relacionales que se interesen en el mismo propósito y desarrollar las capacidades necesarias para alcanzarlo. Implica servir a sus públicos a través de un alto desempeño organizacional.

La organización servidora

La idea de la institución servidora fue propuesta por Robert Greenleaf, en su ensayo “La Institución como Servidora”. Él propuso la siguiente tesis:

El cuidar de las personas, las más capaces y las menos capaces sirviéndose entre sí, es la piedra angular sobre la cual una buena sociedad es construida. Considerando, que hasta hace poco, el cuidado, en gran medida, se daba de persona a persona, ahora en su gran mayoría es mediado a través de instituciones- a menudo grandes, complejas, poderosas, impersonales;

no siempre competentes; algunas veces corruptas. Si se va a construir una mejor sociedad, una sociedad más justa y amorosa, una que pueda ofrecer mejores oportunidades para sus miembros, entonces la mejor manera de hacerlo es aumentando tanto la capacidad de servir como el buen desempeño como servidora de las principales instituciones existentes, a través de nuevas fuerzas regenerativas operando desde el interior de ellas” (Greenleaf, 2009, p. 5).

De este extracto se destacan varias ideas:

La primera es que una buena sociedad se construye sobre la base de servirse los unos a los otros, sin importar su condición social o económica. La segunda es que esta función social ha sido delegada en las organizaciones. Sin embargo, han surgido situaciones que han hecho que las organizaciones pierdan de vista esta premisa básica.

El impacto de las organizaciones en la vida de las personas es tan alto que se requiere repensar la razón de ser de las instituciones como servidoras. Se propone, entonces, aumentar la capacidad de las instituciones tanto en su intención de servir como en su desempeño para lograr este propósito.

Jerry Glashagel define una institución servidora como “una organización que sirve intencional y efectivamente a cada uno de aquellos con quienes tiene contacto” (Glashagell, 2009, pag. ix). También propone que debe estar dirigida por Servidores-Líderes.

La organización de alto desempeño Ken Blanchard amplía este concepto relacionando el liderazgo de servicio con el alto desempeño organizacional. La construcción de una organización de alto desempeño comienza con apuntar al objetivo adecuado. Se propone el objetivo adecuado como un triple balance: ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida. Esta propuesta implica un interés en servir a sus públicos y desarrollar prácticas organizacionales que caractericen el alto desempeño.

Blanchard asevera que “las organizaciones de alto desempeño son empresas que, a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito” (2007, p. 12).

Se plantea que “si el destino es convertirse en una organización de alto desempeño, el motor es el liderazgo” (Blanchard, 2007, p. 7). No se trata de requerir un gran líder carismático, sino construir una organización visionaria perdurable. También agrega que “el liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el de servicio” (Blanchard, 2007, p. xxiii).

Un modelo para el servicio de alto desempeño

Para profundizar en este tema, se propone el modelo liderazgo-utilidades como resultado de investigar en el tipo de liderazgo que tiene mayor impacto sobre el desempeño organizacional (ver gráfica 1).

El liderazgo tiene dos partes: la visión (liderazgo estratégico) y la ejecución (liderazgo operativo). En la función visionaria se define la dirección. En su función operativa, los líderes sirven a los colaboradores, creando un ambiente que facilite el logro de los objetivos. “Si la visión y la orientación son convincentes y generan motivación, y los líderes las implementan exitosamente a los ojos de los colaboradores y los clientes, la vitalidad organizacional y el triunfo están garantizados” (Blanchard, 2007, p. 338).

Gráfica 1. Cadena liderazgo - utilidades.



Fuente: Blanchard, Ken. “Liderazgo al más alto nivel”.

Las utilidades se convierten en un subproducto del servicio al cliente: “Las utilidades son el aplauso que se recibe por atender a los clientes y crear un ambiente de motivación para los colaboradores” (Blanchard, 2007, p. 339).

Referencias

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogotá: Norma.

Glashagell, J. (2009). Servant-institutions in bussiness. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. (2009). The institution as servant. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Manucci, M. (2006). La estrategia de los cuatro círculos. Bogotá: Norma.

Fecha de recepción: 28 de abril de 2014.

Fecha de aprobación: 28 de abril de 2014.

Carlos William Marín Gallego

Tecnólogo en Gestión Empresarial; Administrador de Empresas; Magister en Administración de Empresas; Cuasi Magister en Administración de Proyectos; Estudiante de Doctorado en Ciencias Empresariales. Director de la División de Investigaciones y Posgrados de la Corporación Universitaria Adventista – UNAC. Líder del Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones – LiderOrg.
cmarin@unac.edu.co

Nota del Director-Editor

Compartimos algunas notas con nuestros lectores, por nuestro afán de encontrar colaboradores para diversos frentes de acción de la Revista y de otras publicaciones institucionales.

1. Proveedores. En la Corporación Universitaria Adventista seguimos preocupados por la indexación de UNACIENCIA. Revista de Estudios e Investigaciones. Por tal razón, estamos buscando pares, autores, revisores y otros proveedores, y se han enviado comunicaciones en diversas direcciones, para convocar o invitar a participar en la Revista. Sin embargo, los nombres de los interesados han llegado a cuentagotas.

Registramos los datos de dos nuevos miembros del Comité Editorial, aunque también actuarán en otros frentes:

Alfredo Vergel Riaño:

Bibliotecario y Director del Centro de Investigaciones White, de la Southwestern Adventist University, en Keene, Texas.

Licenciado en Teología, de la Corporación Universitaria Adventista, de Medellín, Colombia.

Maestría en Tecnología Educativa, 2003: Lesley University.

Maestría en Bibliotecología, 2009: Queens College, City University of New York.

Maestría en Sistemas de Información Computarizada, 2014: Boston University.

Otoniel Sanguino Gutiérrez:

Licenciado en Educación Teología, Corporación Universitaria Adventista, 1990.

Magíster en Enseñanza-Aprendizaje de Ciencias Básicas, Mención Matemática, Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela, 1997.

Doctorando en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

2. Revista electrónica. Estamos trabajando también en la primera revista electrónica, a cargo de la Facultad de Ingeniería. Es otro polo de desarrollo, en concordancia con los ejes y objetivos estratégicos del quinquenio 2013-2017.

3. Sello editorial propio. Igualmente, se realizan aproximaciones con la Litografía UNAC, con el objeto de hacer alianza estratégica que permita tener un sello editorial. Estamos analizando las exigencias de COLCIENCIAS para las editoriales universitarias, de la mano de ASEUC, pues también la editorial de la UNAC es otro polo de desarrollo de ineludible atención.

Esperamos la respuesta de muchas personas que quieran apoyar nuestra empresa intelectual, para continuar en la ruta del aseguramiento de la calidad como elemento de la misión unacense.

En cuanto al protocolo de Colciencias para la validación de libros resultado de investigación y el registro de editoriales, queremos registrar algunas notas.

En el Modelo de Medición de Grupos de Investigación aparecen los libros resultado de investigación, o capítulos, y las editoriales como elementos sustanciales de la academia; pero, deben ser sometidos a escrutinio, a fin de conocer sus calidades. Por tanto, en la UNAC se acogen las directrices de Colciencias, con el objeto de cumplir los requisitos de calidad. En el PLAN ESTRATÉGICO UNAC 2013-2017, PLAN DE ACCIÓN 2014, aparece lo siguiente:

“Eje estratégico 3. Una institución universitaria orientada hacia la excelencia, mediante el mejoramiento continuo de la calidad educativa”. “Objetivo estratégico 3. Crear una cultura de calidad que conduzca a la acreditación de programas académicos y certificación de productos y procesos”. “Estrategia 10. Crear y desarrollar un sello editorial”. Un punto de discusión será, en forma ineludible, la transformación radical de la Litografía Icolven, en procura de nuestros propósitos. Se advierte aquí la voluntad política de la alta gerencia, para impulsar este proyecto.

El presente instrumento sumario refleja los parámetros de Colciencias (junio de 2012), en la definición de una ruta que deben seguir las IES, entendiendo y aceptando que el protocolo es perfectible y dialéctico, por causa de lo cual la UNAC también tendrá que adaptarse a los cambios.

La historia breve de estos procesos en Colombia demuestra que las IES prestan mucha atención a las demandas de la sociedad y a los requerimientos del Estado; así, por ejemplo, se observan los esfuerzos de las IES para tipificar sus editoriales, las convocatorias para publicar libros o capítulos que sean producto

de investigaciones, amén de las experiencias internacionales, que son más nutridas y aleccionadoras, dada la trayectoria de las IES foráneas. Un referente necesario es el Book Citation Index, de Thomson Reuters, que se detiene sólo en libros publicados de manera total en inglés.

Colciencias reconoce las editoriales y los libros que son resultado de investigación, así como valida este tipo de libros.