

ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS

Lecturas Sugeridas para debatir

Página: 1

Lectura sugerida: Participar o involucrarse
Referencia: Artículo de Crónicas Carlos Petrella

NO ES LO MISMO PARTICIPAR QUE ESTAR INVOLUCRADO **Por Carlos A. Petrella**

Muchas veces descuidadamente confundimos el hecho de participar con el compromiso que implica estar involucrados en cualquier acción. Evidentemente no es lo mismo y deberíamos tenerlo bien claro. Pueden participar muchas personas en un emprendimiento pero cuando algo no sale bien, éstos tienen grandes posibilidades de tomar distancia. En cambio, los que están involucrados deben hacer frente a los hechos y asumir responsabilidades.

En muchas organizaciones estimulamos la participación pero no el compromiso. Ciertamente que cuanto más gente participe posiblemente recogeremos aportes de un mayor espectro de intereses, pero eso de por sí solo no genera compromisos para transformar la realidad. Se requiere siempre gente personal e institucionalmente involucrada para hacer que las cosas sucedan. Y evidentemente, los uruguayos tenemos dificultades para separar unos de otros.

Cuando analizo en la universidad junto con mis discípulos la diferencia entre participar y estar involucrado les pongo siempre un ejemplo muy gráfico. En el omelette de jamón y queso, la gallina participa, pero el chancho está involucrado. Y la diferencia por lo menos para la gallina y el chancho, es claramente relevante. La gallina aporta sus huevos y puede hacerlo en reiteradas oportunidades, en cambio al chancho fatalmente se le va la vida en el jamón que constituye su aporte.

¿Qué pasa en aquellas organizaciones en que muchos participan pero nadie se involucra? Evidentemente los grados de compromiso personales son en los hechos prácticamente inexistentes. Salvo excepciones los que actúan como las gallinas del ejemplo operan de una manera menos comprometida. Es que las gallinas saben perfectamente que cualquiera sea su desempeño, tendrán nuevas oportunidades. Operan prácticamente observadores como inmunes a los resultados – buenos o malos - de sus propias acciones.

Repasemos resultados cuando las gallinas son los actores principales. Cuando no hace mucho tiempo unas gallinas opinaron sobre una inversión importante para el país y la inversión resultó ser un rotundo fracaso, no hubo problema. Buscaron otros proyectos, porque siempre pueden estar en condiciones de poner otros huevos. Cuando otras gallinas dijeron que una institución era viable y luego quebró, no hubo drama para ellos. Sabían perfectamente que podrían buscar otras organizaciones, sin correr ningún riesgo.

ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS

Lecturas Sugeridas para debatir

Página: 2

Cierto que un país necesita gallinas, pero pensar que solo con gallinas puede salir adelante, es por lo menos imprudente. El Uruguay es un claro ejemplo de apuestas reiteradas a gallinas en cargos públicos para que opinen sin como contrapartida asumir ningún riesgo. Así muchos se animan a hablar de lo que no saben y a recomendar sobre lo que no entienden. A ellos desaprensivamente les hemos entregado una a una gran parte de las “joyas de la reina” que con esfuerzo acumularon para usar en tiempos difíciles nuestros padres y abuelos.

¿Qué pasa en las organizaciones en que muchos participan pero por lo menos algunos están involucrados? Evidentemente los grados de compromiso personales se incrementan notoriamente. Esta es la tapa del libro. Los que operan como chanchos tienen siempre presentes que los resultados no les serán indiferentes. Es que los chanchos saben que su desempeño es considerado preferentemente en oportunidad de cada evaluación. Operan como gestores comprometidos con sus actuaciones.

Comparemos resultados cuando los chanchos son los actores principales. Cuando los chanchos opinan sobre una inversión importante para el país se cuidan de que no fracase, porque ese es su propio problema. Saben que si su propuesta no funciona será difícil buscar otros proyectos, porque con el jamón que aportaron se les ha ido la vida. Cuando los chanchos afirman que una institución es viable, analizan muy bien los riesgos de que pueda quebrar. Saben que posiblemente no encontrarán otras organizaciones que crean en ellos.

Considerando los roles de gallinas y chanchos, deberíamos poder sacar algunas conclusiones de cara al futuro. No podemos seguir sosteniendo obstinadamente que basta que distraídamente coloquemos a alguien en un cargo público relevante y automáticamente tenga un salvoconducto, cualquiera sean los resultados de su gestión. No es suficiente que no sea omiso o que no cometa delitos, es necesario que haga bien su trabajo y asuma responsabilidades por los resultados.

Aceptar cargos públicos como si fuéramos gallinas es como entrar en un juego entretenido en el que si perdemos, igual mañana posiblemente pueda haber revancha. En cambio, aceptar cargos públicos como chanchos es tomar un trabajo en el que si perdemos, mañana seguramente no habrá revancha. Mientras no separemos quién participa de quién se involucra en la cosa pública, el país no conseguirá asociar actuaciones con resultados, y será lo mismo personalmente para aquellos que acepten encargos en organizaciones del Estado que todo funcione bien, regular o mal. O incluso, como ya hemos experimentado, horrible.

Lo que nuestro país necesita imperiosamente en esta profunda crisis es que le den oportunidades a los chanchos, para salir adelante. Por cierto, que Uruguay debe seleccionar los chanchos adecuados, pero este es otro asunto. Haciendo bien esta selección serán menos aquellos que hablen de lo que no saben y recomienden sobre lo que no entienden. E igual a ellos – con toda su

ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS

Lecturas Sugeridas para debatir

Página: 3

carga de compromisos a cuestas - tampoco habría que entregarles las “joyas de la reina”, aunque bien puedan correr mucho mejor suerte que las entregadas en el pasado a las gallinas.

ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS

Lecturas Sugeridas para debatir

Página: 4

Lectura sugerida: Rol de los gerentes

Referencia: Artículo de Crónicas Carlos Petrella

LOS GERENTES METEOROLOGOS YA FUERON

Por Carlos A. Petrella

Cuantas veces ha oído decir: se han dado varias situaciones desfavorables e imprevistas, como consecuencia la situación se ha tornado en extremo inestable, un frente muy inclemente se aproxima rápidamente, se van a producir enormes estragos en la región, seguramente se trata una espantosa catástrofe. ¡Por favor, cuídense!

Si pensamos en términos del estado del tiempo, parece claro de qué se trata. Seguramente se generarán fuertes vientos o tal vez un tornado. Se trata de palabras que tienen un significado más preciso si quien las expresa, es un meteorólogo que expone sus predicciones respecto del estado del tiempo y su posible evolución futura.

El rol del meteorólogo – por supuesto que simplificando un poco su tarea - es interpretar los datos que recibe sobre cuestiones como la humedad, la temperatura, la presión y sus respectivas evoluciones, para hacerse una composición de lugar de la situación climática y elaborar un reporte sobre el estado del tiempo en las próximas horas o los próximos días.

Si pensamos en términos del estado de una empresa, también parece claro de qué se trata. Seguramente nos encontramos ante una fuerte crisis o inclusive una posible quiebra. Se trata de palabras que tienen un significado diferente si quien las expresa es un gerente que expone sus predicciones respecto de la situación de la empresa y su relación con clientes, proveedores y competidores.

El rol del gerente – también simplificando mucho su tarea - es interpretar los datos que recibe sobre cuestiones como los ingresos y los gastos de su organización y la situación del mercado, para hacerse una composición de lugar del estado de la organización y su contexto y elaborar un reporte sobre el futuro de la empresa y de la competencia, en las próximas semanas o los próximos meses.

¿Cuál es la diferencia más significativa entre ambos agentes y sus respectivas circunstancias? No sólo las unidades de tiempo en las cuales tienen que realizar sus estudios y pasar sus dictámenes. También hay predicciones de más largo plazo en meteorología y de más corto plazo en administración. No es el período que hace la diferencia entre ambos mundos y lo que puede acontecer.

La respuesta a la pregunta anteriormente planteada respecto de las diferencias entre intérpretes del clima y hacedores de empresas es que, tratándose del tiempo, el meteorólogo seguramente poco puede hacer para

ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS

Lecturas Sugeridas para debatir

Página: 5

cambiarlo, pero tratándose de una empresa, tal vez haya algo que el gerente pueda hacer para que las cosas no sean como lo ha predicho.

Es más, en un caso lo que esperamos es que el meteorólogo nos advierta sobre el tiempo por venir, pero en otro lo que es esperamos es que el gerente busque mejores tiempos por venir. No buscamos en un gerente un “se lo dije” sino un “esto hice” seguido de un “precisamente por lo que hice y no por lo que dije, tendremos mejores tiempos por delante”.

La curiosa profesión de gerentes meteorólogos, tiene pocos antecedentes en el mundo, porque a un gerente en otros lados – por cierto bastante lejanos - no se le contrata y se le paga por comprender la realidad desde la vereda de enfrente como algo fatal e inevitable, sino por cambiarla para provecho de la organización en la que trabaja y muchas veces con una visión más amplia, para beneficio de la sociedad en que vive.

Sin embargo, en nuestro país hay todavía muchos gerentes que tal vez sin saberlo realmente, actúan como meteorólogos. Son aquellos que miran reflexivamente la realidad como algo que no se puede cambiar. Su idea es que cumplan con su tarea sólo con advertir sobre las tormentas o los tornados empresarios que azotarán el mercado arrastrando a la empresa y que si lo hacen a tiempo, cumplen enteramente con su labor. Evidentemente no entendieron.

Esos gerentes son buenos sólo para cuando hace buen tiempo y todo está en calma. O sea cuando las variaciones climáticas, solamente alteran un poco nuestro predecible y deseado confort. Sin embargo, cuando pueden correr riesgos nuestras empresas o nuestros trabajos, con eso sólo no alcanza. Se necesita otro tipo de gerentes. Gerentes que cambien el clima en las organizaciones, en el mercado y más genéricamente en el país.

Algo me hace pensar que afortunadamente la meteorología y la gerencia van a dejar de ser buenos socios en los próximos tiempos en Uruguay. No es solo un poco de confort lo que podemos perder en la encrucijada actual, hay en estos momentos críticos mucho más en juego y con advertir sobre el futuro más probable no alcanza, hay que cambiarlo por otro mejor. Hay que hacer que las cosas sucedan de otra manera.