

Pensamiento estratégico y desarrollo de competencias gerenciales: una perspectiva desde las unidades de información

Luis Roberto Téllez Tolosa*

RESUMEN:

El profesional de la información, requiere dentro de su proceso de competitividad, sobre todo al ejercer funciones directivas y/o gerenciales, el contar con competencias cognitivas, habilidades y actitudes que le permitan alinear a sus equipos de trabajo frente a los planteamientos estratégicos de la organización y a su vez que le permitan competir dentro de los equipos de alta gerencia. La actualidad mundial requiere de ejecutivos con mente de estrategia preparados para innovar y crear estrategias que le permitan a las organizaciones ser competitivas frente a su entorno.

Palabras clave: planeación estratégica, competencias gerenciales, administración de recursos humanos, dirección de unidades de información.

ABSTRACT

The professional of the information, requires within his process of competitiveness, mainly when exerting directive and/or management functions, counting on cognitive competences, abilities and attitudes that allow him to align to their work teams in front of the strategic positions of the organization and as well that allows him to compete within the equipment of high management. The world-wide present time requires of executives with strategist mind, prepared to innovate and to create strategies that allow to the organizations to be competitive in front of its environment.

* Facultad de Sistemas de Información y Documentación. Universidad de la Salle. Correo electrónico: ltelleto1234@yahoo.es; ltelleto@banrep.gov.co;

LA ESTRATEGIA

Todos los días y por diferentes medios aparecen nuevas publicaciones y nuevos eventos relacionados con procesos estratégicos; explosión que no obedece a ninguna casualidad, más bien a una necesidad producto de los procesos de globalización y claramente por su esencia más capitalista, la competencia; es prácticamente imposible en los momentos actuales hablar de estrategia sin relacionarla con competencia y sobre todo con competitividad, más aún si traemos a colación el más sencillo y utilizado de los conceptos de estrategia el cual dice que la estrategia es el «cómo», es el tener una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y difícil de igualar; que además relaciona lo interno y lo externo de la organización y hace parte del enfoque administrativo (Saloner, 2005:4), cuando hablamos de ventaja necesariamente se está haciendo referencia a un segundo. Podría pensarse por lo tanto, que es un concepto moderno, pero no es así, todos los estudios actuales sobre este tema, se han basado, entre otros, en el arte de la guerra de Sun Tzu (1999) y se han basado parafraseando tanto la guerra como la estrategia, diciendo que «es el gran trabajo de la organización (del Estado), la base de la vida o la muerte, es el Tao de la supervivencia o de la extinción. Su estudio no puede ser desatendido». (Sawyer, 2004:13)

Es claro que la estrategia es un proceso fundamental en las organizaciones modernas y sus procesos de planeación deben estar orientados siempre alrededor de los asuntos estratégicos, sean estos de cualquier tipo. (corporativos, operativos, funcionales, de mercadeo, de manejo del recurso humano, financieros, reactivos, planeados, abandonados, etc.), en otras palabras sin estrategia no hay posibilidades de supervivencia, como lo decía Sun Tzu.

Existen dos momentos claves en la gerencia estratégica, la formulación y la implementación.

Refiriéndonos a la primera, es necesario precisar que es un acto altamente intuitivo e innovador, precisa Omaha Kenichi (1998:3) que las estrategias exitosas no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un estado mental, lo que el mismo llama la mente del estratega, que finalmente se traduce en creatividades + análisis, no desechando éste último, dado que es imposible trabajar sin él, sino más bien utilizándolo como control, estímulo y evaluación de las ideas locas producto de la innovación y la creatividad.

La implementación de la estrategia básicamente se traduce en desagregarla en procesos más operativos que permitan la ejecución y desarrollo de la misma, este momento se traduce como la planeación estratégica formulada en planes a largo plazo y planes tácticos. Tradicionalmente las estructuras jerárquicas de la organización se ajustan a estos momentos estratégicos quedando en la alta gerencia (AG) la preocupación por la formulación y dejando a los equipos directivos intermedios y así sucesivamente en las jerarquías la planeación a largo plazo, los planes tácticos y los operativos. Peter Drucker, (1974:611) uno de los clásicos de la administración, anotaba como deberes del alto directivo, pensar en su misión, es decir, formularse el famoso interrogante citado por la mayoría de autores del área ¿Cuál es nuestro negocio y cual debería ser?, formular objetivos, desarrollar estrategias y planes para el futuro, ejercicio que según el mismo Drucker solo puede realizar «un órgano de la empresa que pueda visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar objetivos y necesidades actuales y futuros y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves».

Lo anterior es perfectamente claro, pero surge un interrogante y es ¿Qué pasa con el resto de la organización? ¿No deben pensar en lo mismo? Por

supuesto que sí, desde otra dimensión, pero no como tarea exclusiva de la AG y esto gracias a un concepto recientemente introducido por autores como Kaplan y Norton (2000:31), el alineamiento estratégico, en donde toda la organización a través de tableros de comando se encuentra comprometida y todos trabajan aportantes y acompasados sobre la misión y la visión pero fundamentalmente sobre las estrategias.

Bajo un principio de escasez de recursos, en todas las áreas de la organización, se distribuyen recursos, se suministra personal, se reajustan las líneas hacia la estrategia, se innova, se crea, en otras palabras, existe gerencia en todos los responsables de grupos humanos y en todas las áreas administrativas de la organización. Según Morrissey (1996:7) el pensamiento estratégico individual, requiere la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones a futuro. El pensamiento estratégico de las instituciones o empresas es la coordinación de las mentes creativas desde las diferentes áreas en una perspectiva común que le permite a la empresa actuar sobre el futuro en una forma satisfactoria para todos los participantes.

EL DIRECTIVO DE LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

Es claro a partir de lo planteado, que el directivo que tiene a su cargo una unidad administrativa (en nuestro caso llámese archivo, unidad de información, unidad administradora de documentos, central de información, unidad de gestión documental, etc.) tiene la obligación de gerenciar la misma, con la triple responsabilidad de realizarla verticalmente hacia sus grupos o equipos de trabajo, hacia la AG y horizontalmente con las diferentes estructuras, podemos ir más allá y pensar que cualquier profesional en Ciencias de la Información que lidere un proyecto tiene la misma obligación en el mismo sentido que el director o

jefe de la unidad de información: administra recursos humanos y es su responsabilidad el crear las condiciones adecuadas, distribuye, controla y planea el uso de recursos financieros, innova y desarrolla su creatividad en pos de lograr objetivos que contribuyan al logro de la misión y la visión no solo de su espacio administrativo sino de toda su organización, actúa permanentemente como medio o puente entre su organización y el entorno, aspecto fundamental en la estrategia de negocios (Grant,2003:15), crea estrategias operativas y funcionales y finalmente contribuye a modificar las estrategias corporativas, en la medida que la organización sea flexible,.

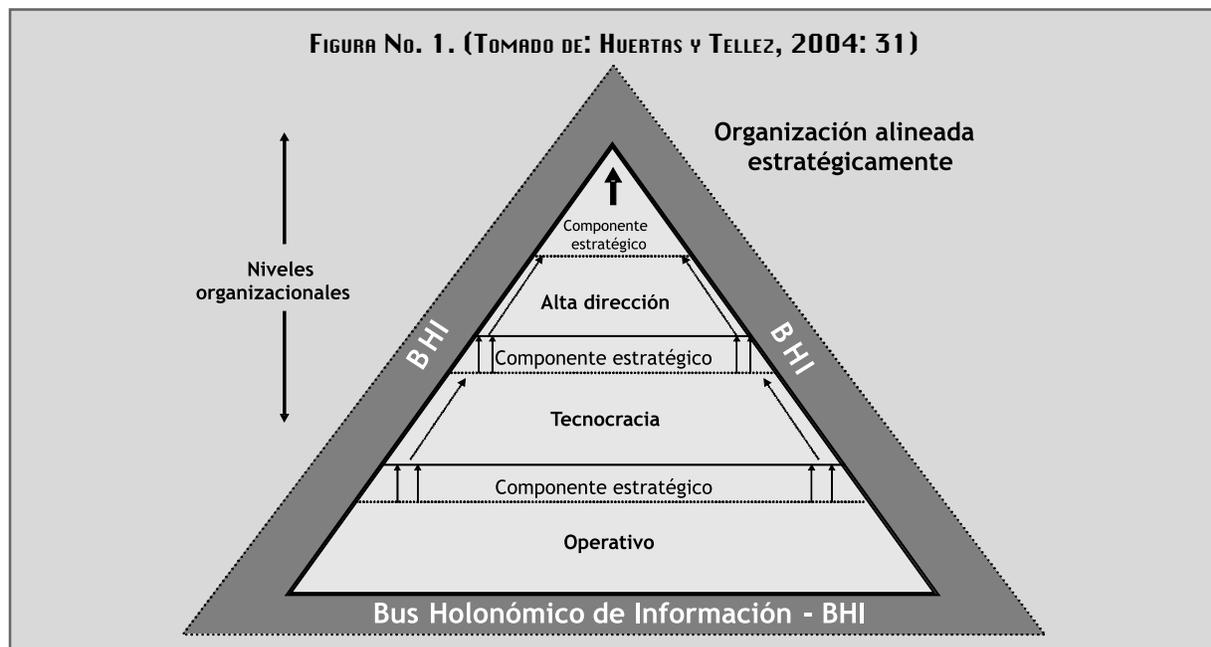
Todas las unidades de información pertenecen indefectiblemente a una organización y hacen parte de sus estructuras administrativas y funcionales y que, por supuesto, se guían por sus lineamientos y procesos de planeación. Esto no quiere decir que no contemos con unidades de información (UI) que han logrado una independencia administrativa, una imagen y marca propia que las distinguen, sin hacer referencia necesariamente a su organización macro y que por tanto han desarrollado una identidad estratégica que les permite directamente abordar desde la estrategia corporativa hasta la planeación, operatividad, funcionalidad y puesta en marcha de la misma. Por ejemplo, archivos nacionales, bibliotecas públicas, redes de bibliotecas, bibliotecas nacionales, etc. En el caso de UI que hacen parte de una organización y cuya misión es el apoyo y el respaldo a la misión de esa su organización: específicamente los archivos, llámese histórico, administrativo, central, etc., deben desarrollar sus propios lineamientos estratégicos, por supuesto, ligados y más aún contenidos en los niveles macro y definidos tradicionalmente por la AG.

Todos los autores que abordan estos temas, salvo algunas excepciones como Mackenzie Kenneth

(2000:17) conciben los asuntos estratégicos como un proceso vertical en donde se construye la estrategia de manera ascendente en la organización y se formula y ejecuta de manera descendente, proceso en nuestra realidad meramente teórico si exploramos en nuestras propias organizaciones y vemos como las estrategias se promueven, crean y difunden desde la AG buscando con un efecto cascada permear a toda la organización. Dentro de estas estructuras poco flexibles y altamente jerarquizadas el director del archivo o de la UI, como se le quiera llamar, no tiene y mucho menos su equipo, una participación real dentro de los asuntos estratégicos no por que no lo desee o no pueda hacerlo sino por que las mismas estructuras no lo facilitan.

En otro documento, el autor en compañía del investigador Huertas Amaya (2004: 23:48) propone que el pensamiento estratégico debe poseer características asincrónicas y atemporales. En este

sentido, el asincronismo significa simplemente que desde cualquier punto de la organización se puede disparar un proceso estratégico creativo, no para que modifique las estructuras ni los procesos de planeación en sí, que seguramente se verán afectados, pero si el pensamiento estratégico de la AG; esto quiere decir que desde la UI teniendo definido su micro entorno (misión, visión, estrategias) debe y puede la organización recoger su información para reconstruir sus estrategias corporativas. La atemporalidad hace referencia a cualquier momento en el tiempo, no depender de los tiempos establecidos por la AG como es tradicional, sino que en cualquier espacio temporal se produce el proceso de cambio. Lo anterior implica por supuesto mecanismo de la AG que garanticen el proceso de comunicación, lo que se denomina en la propuesta de la fig.No.1 el bus holonómico¹ y finalmente lo que se lograría sería un organización alineada entorno a sus objetivos estratégicos y, seguramente, más eficiente, eficaz y efectiva.²



- 1 El concepto de holonómia desde lo administrativo, sugiere de acuerdo con Mackenzie que cada empleado de una organización posee una serie de características y comportamientos propios de la organización y comunes a todos, de tal manera que estudiando un solo individuo se extraen importantes características de la organización.
- 2 Estos conceptos se traducen en este documento como: eficiencia (hacer las cosas que se deben hacer), eficacia (hacerlas bien, maximizando el uso de los recursos disponibles) y efectividad (lograr el impacto planeado, lograr lo esperado)

Podemos concluir en este aparte que las UI deben ser partícipes y aportantes de los procesos de planeación estratégica, deben quebrar esquemas tradicionales en donde la estrategia surge de la alta dirección y se esparce por toda la organización. Los equipos, áreas, grupos y proyectos que integran el archivo deben estar plenamente identificados tanto con la misión, visión y estrategia de la organización como con las de su área. Por supuesto el profesional de una unidad de información (PUI) debe ser un estratega y tener perfectamente claro que su responsabilidad gerencial se orienta en tres dimensiones, hacia arriba, hacia sus equipos y frente a sus iguales.

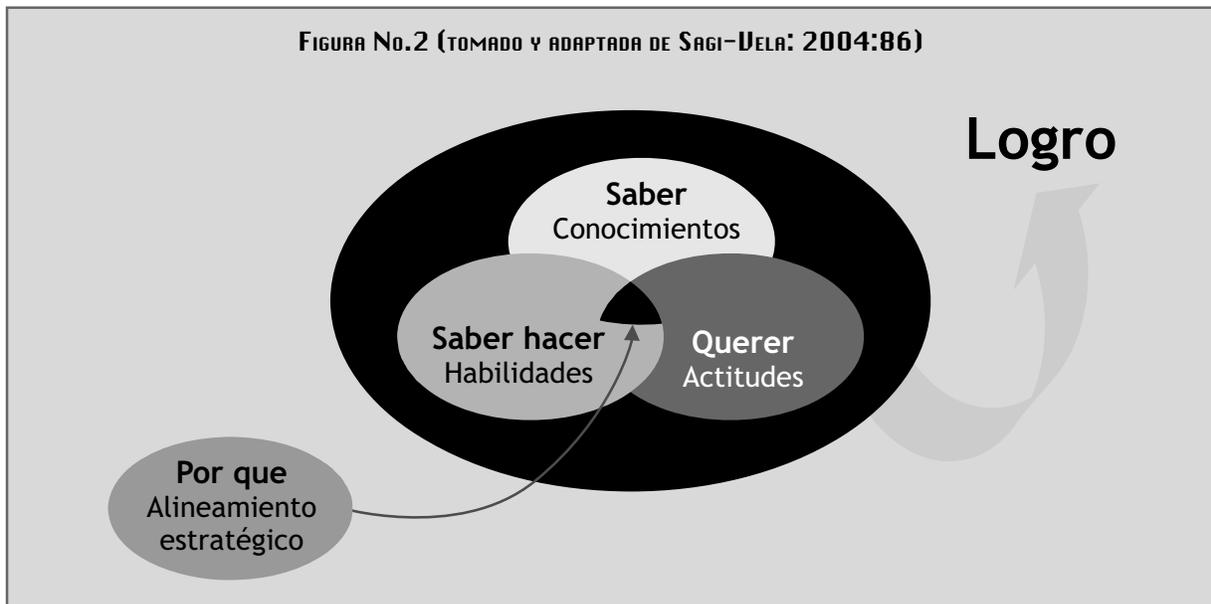
EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Al referirnos en este documento al profesional de la unidad de información (PUI), hacemos referencia al director/jefe del área, a quien haga estas funciones, a los coordinadores de grupos/ *team* líder, a los líderes/gerentes de proyectos, es decir a todas aquellas personas que administran recursos y que hacen parte del equipo directivo de la organización independiente de que tengan que compartir funciones operativas y técnicas, haciendo claridad que no es a éstas últimas funciones a las que nos referimos.

El concepto más sencillo y claro de competencia es el suministrado por Sagy-Vela (2004:86), quien la define como « El conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro», adicionalmente aparece un «por qué» que integra los tres anteriores y pretende reflejar que la persona, además de tener la competencia, tiene que dar sentido al trabajo que está desarrollando, conocer su finalidad, lo que hemos llamado en este documento alineamiento estratégico. La figura No. 2 representa claramente el concepto.

Una competencia no es la definición de un puesto de trabajo o función específica, posee varias características, gracias a Sagi-Vela (2004:89) las podemos acotar como:

- 1) Es un concepto multidimensional, en donde no puede mirarse individualmente los conocimientos, habilidades y actitudes sino necesariamente en conjunto aplicados a una determinada profesión o desempeño



- 2) Reflejan una aportación a la organización más que la actividad o función en sí.
- 3) Carácter de permanencia en el tiempo, la competencia se varia si se modifica el proceso.
- 4) Debe ser aplicada, esto es asociada a un trabajo.
- 5) Al ser aplicada debe orientarse a un logro específico, de no alcanzarse el logro simplemente no se es competente.
- 6) Es medible, se manifiesta a través de conductas observables y medibles.

Vale la pena aclarar, que en este artículo se hace referencia al PUI desde su función directiva gerencial (se contextualiza sobre el archivo para poder establecer la relación competencia-trabajo). Igualmente se presenta una visión personal e individual sobre algunas competencias gerenciales, aclarando que su construcción debe ser un proceso participativo de un panel de expertos en el que pueden intervenir para nuestro caso: profesionales en sistemas de información y documentación (bibliotecólogos y archivistas), profesionales de recursos humanos, representante de la alta gerencia, consultores externos, representantes de los gremios, etc.

El saber. Conocimientos

Como competencias cognitivas básicas para el PUI tenemos:

Planeación financiera y manejo de presupuesto. Es claro que desarrollando funciones directivas y de manejo de grupos, posea los conocimientos básicos que le permitan presentar o evaluar una propuesta desde la mirada de los números, identificar la estructura y definición de un presupuesto, evaluación económica y financiera básica.

- ◆ Planeación del recurso humano. El mantener equipos de trabajo de alto rendimiento, implica un conocimiento básico de motivación y construcción de equipos de trabajo, desarrollo de competencias, perfiles laborales y construcción de procesos.
- ◆ Planeación del mercadeo. La función del PUI no se reduce simplemente a elaborar los mejores productos y servicios que respalden la estrategia organizacional, deben ser los justos y necesarios e igualmente deben satisfacer las necesidades específicas de los diferentes usuarios ya sea internos o externos, lo que indefectiblemente requiere la elaboración de un plan de mercadeo, de lo contrario no se alcanzaría la tan mencionada efectividad.
- ◆ Las organizaciones modernas, tienden a estructuras proyectizadas que flexibilicen y faciliten las continuas adaptaciones a su cambiante entorno, desde cualquier área de la organización por tanto se manejan y se venden a la AG proyectos que deben consolidarse sobre estructuras administrativas modernas y eficientes (control de calidad, de tiempos, de costos, etc), estructuras que debe manejar el PUI, de lo contrario pierde la contextualización dentro del mercado laboral.
- ◆ Directivas y gerenciales. Hacen referencia a todos los conocimientos previos que debe conocer el PUI para poder realizar su papel de directivo dentro de una organización: planificación estratégica, visión del negocio, gestión de cambio, conocimientos básicos para poder interactuar como punto de enlace con el entorno externo (conocimiento del producto, idiomas alternos).
- ◆ Tecnologías de la información. Es inevitable en la actualidad, pretender lograr niveles de

eficiencia, eficacia y efectividad en cualquier directivo, si no está familiarizado con las modernas tecnologías de la información, más aún cuando se han convertido en una herramienta fundamental específicamente en los archivos y cuando adicionalmente nos encontramos enfrentados a una embestida por parte de los ingenieros de sistemas. No se insinúa desde perspectiva alguna que el PUI se convierta en un ingeniero, pero sí debe conocer los lenguajes y estructuras básicas de su áreas, las necesidades y alternativas disponibles y las metodologías de evaluación de software para UI.

¿Como se desarrollan estas competencias cognitivas? Uno de los autores más importantes (Lévy-Leboyer, 1997:26) conviene en que existen tres formas de desarrollar las competencias: en la formación previa, antes de la vida activa; a través de cursos de formación para adultos, durante la vida activa y por el ejercicio mismo de una actividad profesional, es decir mediante la vida activa. En este caso específico del «saber», se hablaría en el lenguaje de Sagi-Vela (2004:134) de programas y cursos de formación y adiestramiento en el puesto de trabajo, el PUI sin embargo, cuenta con programas de formación continuada en las escuelas (durante y mediante su vida activa). Antes de la vida activa se cuenta con los programas académicos de formación de archivistas y bibliotecólogos con una gran ventaja: el alto porcentaje (más de un 90%) de estudiantes que desarrollan simultáneamente una vida laboral.

SABER HACER. HABILIDADES

Dejando definido que el PUI es ante todo un estratega, es sencillamente simple concluir que requiere de habilidades propias de la estrategia como la creatividad y la innovación, entre otras razones, por el fenómeno de competencia que comienza aparecer en los planes estratégicos de

las UI y que plantea como única salida la creación de productos y servicios verdaderamente innovadores y modernos.

Habilidades como comunicación, negociación, organización, adaptación al cambio, liderazgo y delegación, son esenciales, no solo para el PUI sino para cualquier profesional que cumpla funciones directivas. El ejercicio de tener bajo su tutela la responsabilidad de un equipo humano que debe adaptarse rápidamente a los cambios si se quiere sobrevivir; el actuar como gerente de mercadeo de sus proyectos y simultáneamente apoyar el desarrollo gerencial de la organización presume un liderazgo proactivo que involucre el mejor desarrollo de las habilidades mencionadas.

Estas habilidades se adquieren básicamente mediante la práctica y la experiencia, las acciones a tomar se deben ejecutar sobre el puesto de trabajo y se sugieren técnicas como las simulaciones y los ejercicios y herramientas como el *coaching* o *mentoring*; a este respecto precisa Levy-Leboyer(1997:27) que competencias como estas no pueden enseñarse en la escuela y tienen un peso cada día mayor en el nivel de exigencias para caracterizar un puesto a cubrir. Sin embargo, es claro que existen herramientas, metodologías y esquemas pedagógicos que sí pueden asumirse desde la escuela, es lógico que si un estudiante de ciencias de la información, bibliotecología o archivística desarrolla durante su carrera habilidades de comunicación (expresión oral, escrita, etc), técnicas de negociación empresarial, ejercicios de delegación, etc. Posiblemente tenga más facilidad de desarrollar estas competencias sobre aquel profesional que no tuvo esa oportunidad, incluso podríamos llegar a proponer que es necesario antes de trabajar técnicas y herramientas como las propuestas, una revisión conceptual y teórica de estas habilidades.

QUERER. ACTITUDES

Equidad, perseverancia, disciplina, autocontrol, disposición al cambio, interés, empatía. Estas actitudes son la parte más complicada de desarrollar, entre otras, por las razones que pueden generarlas: Falta de conocimiento sobre los efectos de la actitud, falta de motivación, rasgos de personalidad e inclusive consecuencias genéticas. Una actitud fundamental para el PUI, y que a su vez incide en las demás es la autocrítica. Es posible cambiar o modificar algunas actitudes siempre y cuando se tenga la suficiente capacidad de autoevaluarse y reconocerse.

Existen competencias generales aplicables no solo a determinados puestos de trabajo, sino a todo el recurso humano de la organización y son las que finalmente determinan cuáles son las competencias de la empresa. Hablamos de orientación al servicio, integridad y compromiso, relaciones interpersonales, autodesarrollo y logro, entre otras. Estas competencias a diferencia de las específicas mencionadas anteriormente, se desarrollan masivamente a través de talleres, charlas y juegos. Finalmente, se pueden agrupar los esquemas pedagógicos más comunes para desarrollar las competencias en uno u otro momento como: formación presencial, semi-presencial, *on line*, en el puesto de trabajo, *coaching/mentoring*, proyectos específicos o *task force*, *outdoor training*, etc.

CONCLUSIÓN

La verdadera competitividad del PUI, se encuentra en el entorno directivo y gerencial y no precisamente

en su desempeño técnico, es perfectamente claro que el archivista es el mejor experto de gestión y administración documental y posiblemente en este espacio no tiene el temor de ser invadido. Sin embargo, en sus labores ejecutivas si existe el peligro, pues su competencia se encuentra en los demás individuos que participan de esta gestión, llámese ingenieros, administradores, historiadores, etc., en este sentido el PUI debe ser altamente competitivo y desarrollar sus competencias a niveles iguales o superiores a los de su entorno competitivo-directivo, implica de acuerdo con este punto de vista actualización permanente y autocrítica.

Debe ser transparente y preciso para el archivista y en general para el PUI, que al ser contratado o ascendido a una función directiva o gerencial, las funciones que debe cumplir en este contexto son las de un gerente, un estratega y/o un directivo.

Como tal esa misma función puede ser desempeñada racionalmente por un administrador medianamente eficiente relegando al PUI a las funciones técnicas. Otra situación sería cuando para esas labores gerenciales y directivas se cuenta con un PUI competente y adicionalmente esta acompañado de su experticia técnica, es decir lo ideal es fusionar las competencias técnicas y gerenciales y no descuidar unas u otras.

La creatividad y el análisis, son los que hacen del PUI un estratega y los conocimientos y/o competencias cognitivas, son las que le permiten desarrollarlas, siendo éstas así mismo, fundamentales y básicas para mejorar las habilidades y actitudes.

BIBLIOGRAFÍA

- Drucker, Peter. Management: Task, responsibilities, practices. New York: Haper & Row, 1974.
- Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques, applications. United Kingdom: Blackwell, 2003. 551p.
- Huertas Amaya, Juan Carlos y Téllez Tolosa, Luis Roberto. Propuesta de un nuevo modelo de pensamiento estratégico para el sector público. Bogotá: Uniandes, 2004. 78h. (Tesis MBA)
- Kaplan, Robert y Norton, David. The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 400p.
- Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000. 1996. 161p.
- Mackenzie, Kenerth. «A theory for managing fast changing organizations» En: Current topics in Management. No. 5. 2000. Pag. 17-39
- Morrisey, George L. Planeación a largo plazo: creando su propia estrategia. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. 109p.
- Omahe, Kenichi. La mente del estratega. Madrid: McGraw-Hill, 1998. 202p.
- Sagi-Vela, Luis. Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: ESIC, 2004. 194p.
- Saloner, Garth, Shepard, Andres y Pudolny, Joel. Administración estratégica. México: Limusa Wiley, 2005. 44op.
- Sawyer, Ralph. Sun Tzu: el arte de la estrategia. Buenos Aires: Distral, 2004. 190p.
- Sun Tzu y Sun Pin. El arte de la guerra. Bogotá: Panamericana, 1999. 259p