

Desafiando

❖ Una experiencia generada en la UNED que nos puede servir de ejemplo.

Grandes fusiones nos han llevado como sociedad a inventos, progreso y a una vida multicultural y multifacética, tanto en la cocina, la moda o la cultura, como en el concimiento y tecnología. Tomaremos un ejemplo de la UNED, institución en la que orgullosamente laboro y que no podría escapar a esa tendencia para bien de la sociedad, de sí misma y de su gente.



Ahora bien, ¿cómo se refleja la fusión en la UNED? Seguro habrá muchas formas pero, en este caso, trataremos desde la mezcla de profesionales y funcionarios forjados en la institución junto con otros que se han "hecho" en empresas.

Y en otro sentido, a la mezcla de expectativas y funciones ante el nuevo entorno para instituciones y empresas; las primeras aunque direccionadas al bien social tienen un deber de rentabilidad y eficiencia, máximo que se usan fondos públicos mientras que las empresas ya no solo son valoradas por su productividad y rentabilidad sino también por su responsabilidad social y su capacidad de conciliación y equidad.

Instituciones, organizaciones, empresas parece que no son tan diferentes y lo que logre de experiencias un sector puede favorecer aprendizajes o mejoras para otro, este punto es de vital importancia a la luz de las actuales y futuras tendencias del ambiente en que todos convivimos, vivimos, sobrevivimos o no.

Hay algunas variables que se podrían empezar a considerar, o para quienes van en esa dirección la idea es consolidar. En este artículo comentaremos algunos conceptos y sus posibles aplicaciones en la institución, no se pretende dar el enfoque que debería ser la UNED sino más bien compartir ideas, conceptos y posibles beneficios en formas de aplicación; que posteriormente podrían aportar a otras organizaciones, personas y experiencias..

Trataremos temas como:

Innovación que no significa hacer sin orden ni cambiar acciones o realizar actividades sin lineamientos claros que formalicen o hasta uniformen un servicio.

Optimización o gestión de los recursos un criterio más allá del "ahorro".

Gestión del talento sacar lo mejor de cada uno; maximizar fortalezas producto de la motivación, la autorrealización, el interés de dar todo y la sensación de satisfacción-fomentar líderes y el trabajo colaborativo de equipo-ello dentro de los esquemas permitidos en la administración pública.



las fusiones: "la acera del frente"

Responsabilidad social desde la perspectiva empresarial, la filosofía de las instituciones es social y al usar fondos públicos con más razón sus acciones deben ser más productivas o eficientes en el cumplimiento de los objetivos; Impactar mejor y con mayor alcance, es decir, somos responsables de optimizar fondos o recursos públicos.

Gestión de la persona para pensar y entrenarse en el arte de la organización del trabajo, tiempo y objetivos en busca de una persona más comprometida, libre y responsable, que pueda y quiera generar resultados sin requerir una supervisión controladora, sino más bien una inspiradora y de guía. Eso es lo que gestionaría un mejor desarrollo.

Gestión organizacional, una cancha clara para "jugar", metas concretas y el camino, en comunidad, con respeto, empatía y compromiso fundamentado en los valores y la complementariedad como equipo, no con divisiones departamentales. Este es, por ejemplo, uno de los bastiones de Intel, la unidad llega a cada rincón, todos compañeros hasta en diferentes países, sectores y áreas.

Medio ambiente conectados con el ambiente y utilizando lo mejor del conocimiento y herramientas respetando y valorando nuestro ambiente.

Innovación de la creatividad, este don se encuentra vivo en todas las personas, unas la han explorado y explotado más, por lo que les es más natural que a otras, pero es parte de cada uno de nosotros.

La innovación no consiste en crear "algo" nunca visto o como decían "descubrir el agua fría", se trata de la apertura a cambios, a mejorar, el ser flexible para satisfacer más, mejor o con mayor eficiencia las expectativas de los contactos, desde los usuarios, hasta compañeros, jefes, prospectos, etc.

Reinventarse tan solo consiste en satisfacer mejor las inquietudes de la sociedad que nos rodea y nos permite ser y crecer" www.bestpracticesin.com En creatividad podemos encontrar aspectos que bloquean el sentido de la innovación, por ejemplo "los dogmas," acciones que se repiten una y otra vez sin que medie una razón consecuente con el entorno, sino más bien responden a que siempre se ha hecho así", ya no solo sin respaldo de una justificación real, sino que hasta podemos haber olvidado el por qué se hace de esa forma.

Sería bueno tomarse tiempo para considerar cuánto de lo que hacemos responde a ese criterio, al dogma, y qué porcentaje de ello se ha convertido en un obstáculo para el desempeño personal o de la institución completa; recordemos que somos un engranaje humano, dependemos unos de otros para realizar la misión y dar un resultado. Otro punto de interés para analizar es cuánto y a quienes fomentamos una cultura de innovación.

Crear ese tipo de institución requiere de un manejo especial del tema del error y el "fracaso", hay que estar dispuesto al error y poder tomarlo positivamente, es decir, como aprendizaje y oportunidad de mejorar, no la única oportunidad sino una que puede arreglarse y seguir adelante; unas veces se acierta, pero otras no, es aventurarse manteniendo un nivel aceptable de control de riesgo.

La innovación requiere abrirse a alternativas no convencionales y para ello los

expertos ofrecen algunas técnicas, comparación, metáfora, hipérbolo, los por qué, vistas parciales, historias, entre otros. www.empre-saactiva.com Por ejemplo, el radar surge del mecanismo del murciélago para localizar objetos, el sismógrafo corresponde a la forma en que el escorpión siente con sus patas a sus presas, dada la vibración que produce su movimiento en el suelo, entre muchos ejemplos más. Nuestro cerebro tiene la capacidad de realizar combinaciones, comparaciones y relaciones entre objetos, sujetos o acciones que tienen características diferentes y ello es la base de la innovación, además, hacerlo "por gusto" es un excelente ejercicio para la creatividad igual que las preguntas ¿por qué?, más bien ¿por qué no?, mecanismo de aprend-



ganar. Igualmente se presenta el legado de Walt Disney, un experto en innovación con objetivos y resultados ¿Quién puede decir que no conoce el trabajo o los alcances de sus proyectos? Según su cultura corporativa existen 3 cuartos básicos por los que atraviesa un proyecto (sea parque, animación, película, licencias) cada cual con diferentes reglas y funciones, y orden:

- A. Soñar /
- B. Conceptualización /
- C. Mejorar.

El primer punto "Soñar" se trata de eso, dejarse llevar y buscar opciones diferentes, aunque poco convencionales, aquí no se evalúa si son o no factibles, toda idea es bien recibida y para generarlas se pueden usar las diferentes técnicas que antes mencionamos.

Luego se pasa a la Fase B, aún no evaluamos sino le damos forma a la idea, la conceptualizamos dándole forma según nuestras realidades, necesidades y opciones. Cuando ya tiene sentido la pasamos al tercer punto: análisis, en este caso la idea es mejorarla y darle posibilidad de tener vida, se ve el detalle para su viabilidad, se valoran los riesgos y se buscan formas para hacerla más rentable y productiva.

Es importante anotar que según la filosofía de Walt Disney, el primer tamiz es el grupo de valores de la organización y las estrellas en todo caso son las personas; clientes, funcionarios, población. Si todo está bien, programan la implementación para lo cual utilizan un método nacido de sus story board, una forma muy visual de analizar las relaciones y los procesos que deben realizarse para lograr el objetivo con éxito.

Por último viven su proyecto, mueven emociones y recompensan el buen trabajo. Su filosofía es una mezcla entre un muy buen direccionado liderazgo (en los diferentes niveles), un auténtico trabajo de equipo y

una cultura de innovación e incentivos para despertar lo mejor de cada uno; todo inmerso en un ambiente, un estado que provoca empatía, respeto, compromiso y satisfacción personal.

Otro ejemplo, es la experiencia en el Centro Universitario de Sarapiquí, hemos "tropicalizado" algunos de esos conocimientos como por ejemplo, incorporamos dentro de la propia jornada laboral cuatro horas por semana dedicada a la innovación, sea en forma individual o en equipo; ese tiempo cada uno lo maneja según su itinerario y con el cuidado de mantener abiertos todos los servicios para los diferentes usuarios. Una vez al mes se realiza una reunión, rápida, amigable y concreta donde se comentan las ideas, conocimientos y experiencias adquiridas, el propósito es que todos estemos informados y que el aprendizaje de uno se comparta con todos. Producto de ello se siguen unas ideas para la fase 2 de lo que comentamos de la cultura Walt Disney.

Esto favorece el punto de "los cuartos" de Walt Disney, darle lo suficiente a una idea para que pueda tener un desarrollo exitoso o una "muerte limpia". Usted debe estar pensando que esta mecánica puede ocultar o permitir a funcionarios perder esas 4 horas por semana al realizar acciones que poco tengan que ver con el objetivo de ofrecerlos la innovación. Sí, es cierto, pero el riesgo es parte del juego de la cultura de innovar, pero vale la pena con un buen liderazgo inspirador no "supervisor de líneas". Sacar lo bueno, adaptarlo y aplicarlo, igual que sucedió con el radar y el murciélago, el detector de mentiras y el detector de sismos y este a su vez con la forma en que el escorpión capta presas o enemigos.

Ahora entremos en el tema del valor económico de un recurso, **optimización**, este concepto implica pensar a largo plazo, se centra en:

- Mejora de procesos.
- Servicios compartidos interno y externo.
- Concentración de recursos donde se utilicen mejor, ello en términos de cumplimiento de objetivos, misión y visión por ejemplo.

En momentos de crisis toda organización se ve seducida a reducir lo que considere costos, a ahorrar. Por ejemplo se habla de reducir personal, disminuir acciones de capacitación, entre otras. No obstante, según indica el experto Pedro Arizmendi de Ernest & Young, ello solo puede llevar a un freno en el desarrollo incluso hasta poner la organización en peligro. En estos tiempos de crisis es más importante ofrecer soporte para no solo sobrevivir sino salir mejor de la amenaza.

Un centro compartido puede ser presencial o virtual, humano o técnico, depende de cada uno y nuestra actitud. Por ejemplo, la nube (*Cloud computing*), programas, aplicaciones y recursos que se pueden usar gratis o con un pequeño FEE, en lugar de la gran inversión de crear los propios y la consecuente necesidad de invertir en mejorar y actualizar con la mayor ventaja de tenerlos a su alcance en cualquier ubicación y tiempo. Aún no lo tenemos listo pero estamos desarrollando un escritorio virtual de uso compartido

Continúa en la página 6



Viene de la página 5

con nuestros contactos y colaboradores, ahí podemos compartir y mezclar ideas, percepciones, intereses, documentos, libros, imágenes, cuadros, sitios web de interés, una vitrina que fomenta informar, compartir, persuadir y crear-implementar en conjunto. Incluye *Evernote (la plataforma)*, *Issuse*, *plantillas*, *offices*, *wix*, *mindmeister*, *prezi*, *aula virtual Edu 2.0*, *facebook*, *linkedin*, *chat* (en vivo), *foros*, *blogs*, etc.

Esto nos lleva a otro factor importante, la información, es poder? Sí, y se si se comparte, si no llega a convertirse en una gran acumulación de datos y por ende, una pésima inversión y peor estrategia. Podría ser bueno, en este punto hacer un alto y pensar; cuánta información pasa por sus manos, qué uso le da y cuánto y cómo se comparte.

Hace poco nuestra Vicerrectora Académica doña Katya Calderón hizo un comentario, en su momento me sonó extraño pero luego encontré un gran sentido y me impactó cómo siendo de gran sentido común nos costaba verlo y más aún practicarlo "...la UNED somos un cuerpo y especialmente ahora, quienes sean ojos deben ver, quienes sean manos hacer...como un engranaje, un equipo".

Por ejemplo en Intel han logrado gestar uno de los mejores ejemplos de trabajo colaborativo, cada área y persona que la conforma ha aprendido a funcionar según sus ventajas competitivas, así unas veces lideran y otras les toca apoyar, conscientes que la obra o el resultado es de ambos, no ven necesidad de luchar por el poder ni el éxito porque cuando no se logra el acuerdo, es una derrota de todos y si funciona es un éxito de todos. Igual del error todos aprenden con un sentido de equipo sin buscar el culpable, cada quien saca lo que le compete y mejora.

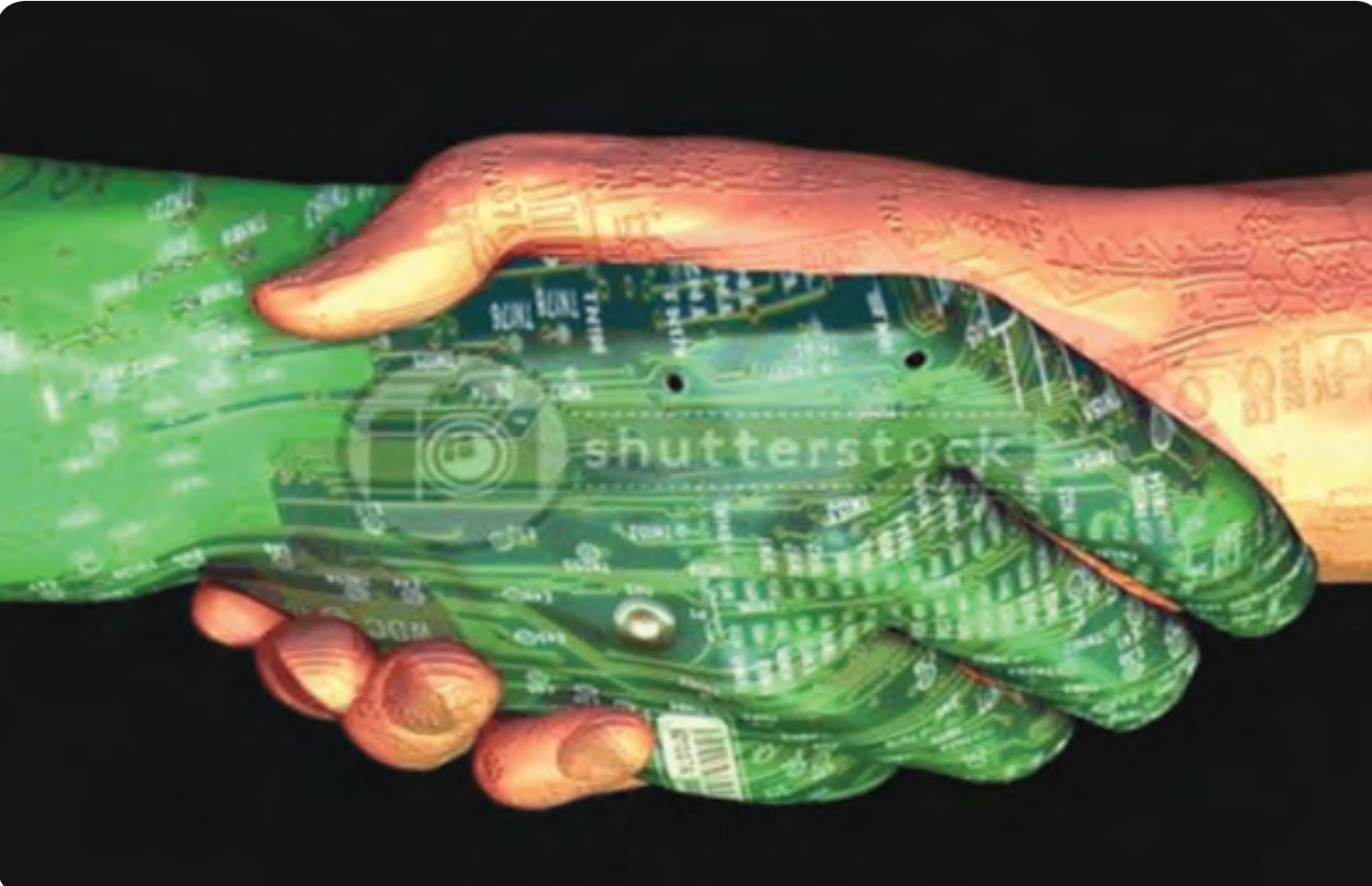
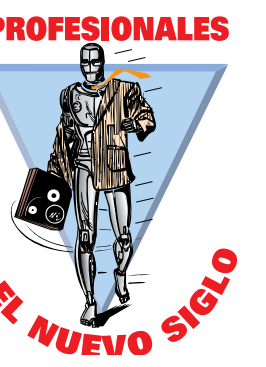
Igual, bajo el criterio de optimización los recursos materiales y financieros deberían dirigirse a aquellos programas donde generen mayor rentabilidad, eficiencia, guardando como lo hacía Walt Disney sus valores de empresa. Cuando una unidad tiene los recursos a luchar con el trabajo y ovi-mantenerlos y manejarlos, mientras que quienes no los tienen pero los requieren, lucharán más ahínco en contra de los primeros y en esta lucha se perderá el enfoque y por ende, el objetivo.

Gestión del talento:

"Talento es eso, capacidad multiplicada por compromiso. Cuando nos comprometemos, surge una fuerza todopoderosa, el talento, ese superhéroe capaz de diferenciarme y de triunfar" www.bestpracticesin.com - (en serio deben visitar este sitio). "Es fundamental la capacidad de generar las condiciones adecuadas para que fluya el talento de equipo e individual.

Como elemento fundamental para la expansión del talento se cuenta con el ambiente de trabajo, uno que favorezca la interacción, la seguridad en términos de crear y tomar riesgos para mejorar, así se mueva a la innovación y la satisfacción personal del funcionario. Ahora bien, qué significa en la práctica, pues igual que no hay "la solución" en innovación, no hay una receta de cultura del talento, existen diferentes experiencias y maneras de gestarla, pero hay que desarrollarla según las condiciones de la organización, las características de su gente y el entorno del momento.

Como ejemplo, la empresa Best Buy de electrónica con 140 mil empleados ha creado un lugar donde practica: horarios con libertad, se dan dos franjas en que todos deben estar y el resto del tiempo cada persona lo acomoda, además, en casos de maternidad se promue-



ve el teletrabajo, las reuniones en lo posible se realizan por videoconferencias y escritorios "en la nube" compartidos, se ofrecen oportunidades de estudio con becas y se les solicita que luego compartan sus conocimientos en un libro, en video, o en materia.

Por su parte HP cuida de generarle o más bien, asesorar a su gente y apoyarles para que desarrollen su plan o carrera laboral según sus intereses, así promueven la satisfacción del funcionario con el trabajo y ovi-

Respecto al ambiente la Cultura Fish es una opción para favorecer la gestión del talento" esta es aplicada con sus diferencias en varias compañías desde Microsoft, Amazon, Google, por ejemplo.

Esta teoría se basa en cuatro pilares fundamentales.

1. Escoge tu actitud, no siempre podemos elegir cómo hacerlo, cómo pasar el día, si feliz y motivado, o desilusionado, enojado. Es bueno agregar a este punto que nos concentramos en lo bueno y tratemos de mejorar lo que no nos gusta.
2. Jugar- Para crear energía positiva esta teoría parte de que el trabajo aún siendo formal y serio debe ser divertido o entretenido. Google es el máximo exponente, de hecho en sus instalaciones han creado diferentes espacios para el entretenimiento de sus funcionarios e inclusive sus familias, cuentan con área de cine, juegos electrónicos, gimnasio, biblioteca, deportes y aunque pueda parecer contrario, esto aumentó su productividad e innovación, hoy es una de las empresas más admiradas, innovadoras y rentables, con funcionarios comprometidos e incluso sus familiares les apoyan para que sean más

activos en la empresa. Alagrarles el día, a todos, clientes, proveedores, compañeros, etc. Al estar bien tienen mucho más que ofrecer y lo hacen con gran interés. Es interesante el caso de Nestlé, la preocupación principal en términos de servicio al cliente es solucionar y que la persona se sienta bien, aún si en ocasiones deben responder un "no", lo hacen con un genuino interés de hacer lo mejor para el contacto, lo que produce una buena imagen y satisfacción aún cuando no consiguieron lo que quería.

Esto lo podemos relacionar fácilmente con nuestro trabajo diario; cuántas veces no hemos podido darle la solución que busca un estudiante, por ejemplo el tema de matrícula, pero podemos preguntarnos a la luz de esta teoría, ¿cómo lo hemos enfrentado con él?, ¿hasta dónde nos hemos puesto en su lugar y hemos respondido con una opción de solución o al menos la empatía? Igualmente cuando se trata de solicitudes o necesidades de compañeros de la UNED del mismo departamento de otro. ¿Qué tanto interés ponemos, escuchamos lo que necesita o simplemente esperamos nuestro tiempo para hablar o decir no?

Está presente para quien nos contacte: se refiere a escuchar no solo oír, atender no solo dar un servicio. Al escuchar, al ver al estudiante, comprenderle y generar empatía podemos realmente atender, estar presentes.

Y como líderes el reto es mayor, debemos desarrollar al líder que vive dentro de cada uno de nuestros compañeros, empoderar su talento, incentivar su motivación, su deseo de ser todo lo que puede ser (y quiera ser). Para empezar, conocerles, ver su potencial y creer en cada uno, desarrollar el ambiente para que puedan decidir, innovar, mejorar con seguridad y confianza, información y herramientas para su aprendizaje y para su desarrollo, luego comprometerse con respeto, tiempo y dedicación, proveerles oportunidades, retos, recompensas, asumir costos y riesgos y entregarles los éxitos, así sumará su confianza en sí mismos y creemos todos juntos.

Es difícil pero muy satisfactorio aún con

los riesgos que conlleva, los beneficios hacen que a su criterio valga la pena hacerlo.

Responsabilidad Social Empresarial

Ante la responsabilidad social las instituciones tienen un enorme know how, desde su creación fueron direccionadas a ello, acción social para mejorar calidad de vida, independiente del sector o tema. No obstante, considerando que los recursos son públicos y limitados es fundamental aprender a realizarlo más empresarialmente, es decir, con más rentabilidad (este se convierte de económico a un indicador de impacto social con los recursos requeridos, no más ni menos). Hablamos de innovar, optimizar, empoderar talentos y liderar con guía e inspiración y menos control represivo.

No vamos a ahondar pues basta con volver a los apartados anteriores para encontrar la clave en este tema. Igual para los puntos siguientes de gestión individual y administrativa.

Cabe indicar que en el término de capacitación y desde la perspectiva de gestión del talento, podría ser necesario invertir en lo llamado "competencias blandas" para que cada persona pueda gestionar su desempeño, por su propio compromiso, dentro de la cancha general establecida por los planes organizacionales estratégicos y los diferentes estatus orgánicos, todo esto junto con la gestión del talento, la optimización y la innovación nos puede llevar a un desempeño superior y que como institución, en este caso mi querida UNED, así no solo podamos cumplir la misión y visión de donde laboremos, sino que podamos superar las expectativas; tanto a nivel externo como la satisfacción interna organizacional.

Fusionarnos es aprender lo mejor de la "acera del frente"; es una forma para lograr transitar mejor nuestro camino.

Gracias, MBA. Annia Quesada Muñoz Administradora UNED Sarapiquí.