

## LA GESTIÓN DE LA INTERSECCIÓN

Dr. Laredo González Méndez, PT y Consultor CEEC-UH

El significado de la palabra *intersección* se asocia a confluencia, convergencia, encuentro, simultaneidad, etc., dando la noción de punto o área común que comparten los elementos que se intersectan. En matemáticas se define la intersección de los conjuntos A y B como *el conjunto de los elementos que pertenecen a A y a B, a ambos*, o sea:

$$A \cap B = \{ x \mid x \in A, x \in B \} = Z \text{ y si } Z = \emptyset \text{ entonces A y B son disjuntos.}$$

El correspondiente diagrama de la Fig. 1 muestra la zona de intersección, apreciándose que si A y B fueran disjuntos no tendrían elementos en común y la zona de coincidencia estaría vacía ( $\emptyset$ ).

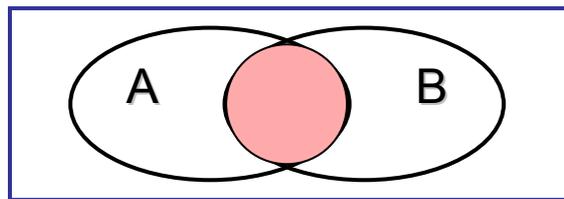


Fig. 1

Es así que si  $A = \{ a, b, c, d, e \}$  y  $B = \{ j, m, n, d \}$ , entonces su intersección  $A \cap B = \{ b, d \}$ . Para la *unión* de los conjuntos A y B el planteamiento es como sigue:  $A \cup B = \{ x \mid x \in A, \text{ o } x \in B \} = Y$ , indicando que Y es *el conjunto de todos los elementos que pertenecen a A o a B*. Siguiendo el ejemplo se tendría que  $A \cup B = \{ a, b, c, d, e, j, m, n \}$ .

Es interesante notar que tratándose de conjuntos  $P_i$  ( $i = 1, \dots, r$ ), representativos de las cualidades de las personas  $P_1, P_2, \dots, P_r$ , la unión de los  $r$  conjuntos proporciona el total de las cualidades que poseen las  $r$  personas, mientras que la intersección de esos  $r$  conjuntos revela el subconjunto de cualidades que poseen simultáneamente las  $r$  personas. Para un grupo de trabajo es importante conocer esto último pues es una medida de su potencial real de acción grupal.

## 1 - EL CONSEJO DE DIRECCIÓN

En el ámbito de las organizaciones de producción y/o servicios es muy útil considerar las anteriores reflexiones y aplicarlas, por ejemplo, al consejo de dirección, por constituir éste un grupo fundamental de trabajo, cuya máxima convergencia de preparación es deseada y vital para la toma de decisiones trascendentes sobre diversos temas. Al respecto hay que tener en cuenta que usualmente la participación en las sesiones del consejo de dirección viene dada por el cargo, cualquiera que sea la agenda, de tal manera que cada quién asiste con su especialización y con su grado de polivalencia, y ahí dentro es necesaria la mayor contribución posible de cada uno de los miembros, para cada tema a tratar y para cada decisión a tomar.

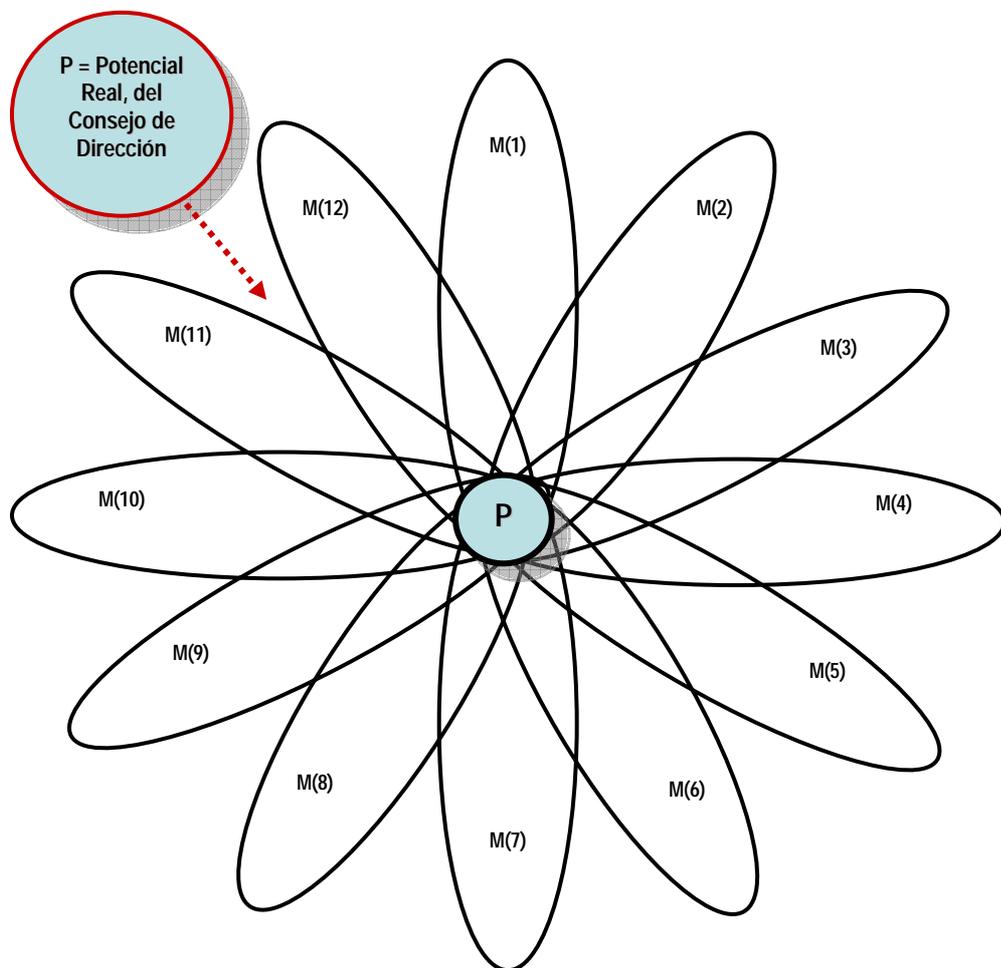
Caben entonces preguntas como las siguientes: ¿cuánto puede aportar un experto en calidad total al análisis de un tema económico?, y ¿cuánto puede aportar un especialista económico a la toma de una buena decisión sobre un tema de calidad total? Estos aspectos deben ser meditados, porque ambos trabajan para el mismo sistema, la organización como un todo, se necesitan mutuamente, y la búsqueda del óptimo global necesita de los dos.

Para puntualizar esta perspectiva sistémica se puede definir el conjunto C de personas  $M_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ) que son miembros del consejo de dirección C. Cada miembro  $M_i$  es, ciertamente, un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, especializadas y generales, estratégicas, técnicas, humanas y gerenciales, siendo el consejo de dirección C el súper conjunto que contiene a todas esas personas. ¿Cuál es entonces el potencial real del consejo de dirección para lograr un accionar grupal que sustente la toma de decisiones medulares en función del óptimo global para la organización? En la zona de intersección está la respuesta.

En el caso extremo de que los conjuntos  $M_i = (i = 1, \dots, n)$  fueran disjuntos, por ejemplo, por no compartir información o competencias esenciales para la decisión a tomar, el potencial sería nulo y cualquiera podría ser el resultado de la sesión de trabajo. En la situación deseada, la zona de intersección sería lo

suficientemente amplia y se obtendría una sesión efectiva, con decisiones que gozarían de calidad y aceptación.

Corresponde a la máxima dirección de la organización velar porque continuamente se agrande la zona de intersección, o sea, el *potencial real* del consejo de dirección, evitándose el espejismo de considerar que la simple suma de elevadas experticidades individuales indica un buen equipo de trabajo para tareas tan complejas y diversas como las que debe tratar este órgano colectivo. En todos estos razonamientos debe prevalecer el ángulo del óptimo global, por encima de los óptimos subdivisionales. El gráfico de la Fig. 2 puede ayudar a clarificar estas explicaciones.



**M(i)** representa la preparación y competencias integrales del miembro i-ésimo del Consejo de Dirección, o sea, sus conocimientos, habilidades y destrezas, especializadas y generales, estratégicas, técnicas, humanas y gerenciales.

**Fig. 2**

## 2 - LA ZONA DE INTERSECCIÓN

La *zona de intersección* puede recibir varias denominaciones, como se muestra en la Fig. 3, que resaltan su importancia para una efectiva gestión que debe enfrentar los retos de la contemporaneidad científica, técnica y organizacional.



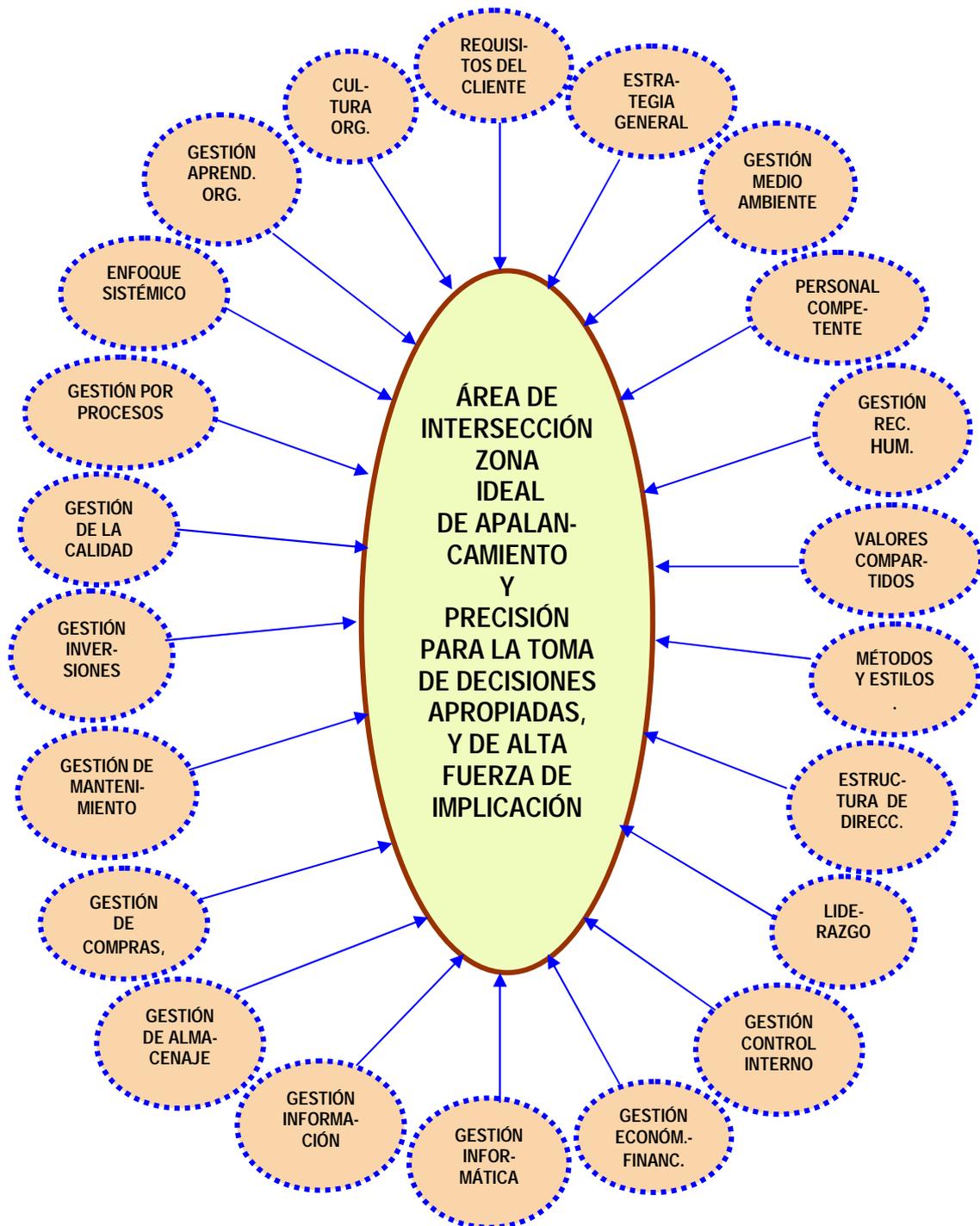
Fig. 3

Es importante tener en cuenta que el tamaño de la zona de *potencial real* es también indicador de la fuerza de *apalancamiento* para la alta eficiencia y eficacia y para alcanzar *el óptimo global* y, al mismo tiempo, señala la zona de *precisión* para las mejor decisiones. La *zona de intersección* es además un área de *entendimiento*, de *consenso*, de *sinergia*, de *minería de soluciones óptimas*.

Abundan las muestras de desaprovechamiento de potenciales beneficios por posibles intersecciones no realizadas porque, entre otras cosas, les sucede algo semejante a la estimación de los ingresos dejados de obtener por pérdida de clientes debido a una no conformidad con la calidad recibida, es decir, se ignoran, inconscientemente o deliberadamente, con el argumento de que nadie puede asegurar que esos ingresos se materializarían realmente, ya que la fuerza probatoria está en la probabilidad calculada y ese es un número que algunos directivos pasan por alto. No obstante, los ingresos y pérdidas potenciales, también enrolados dentro del llamado costo de oportunidad, sí tienen un lugar en la contabilidad de los intangibles.

Orientando la mirada hacia otras cuestiones, se ve que es adecuado esforzarse por un buen diseño y aplicación de un efectivo sistema de contabilidad, pero poco valdría si la información primaria no es confiable o completa. Si ambas cosas se lograran habría que también contar con un personal competente para ejecutar ese sistema, que quizás requiera un equipamiento especial, posiblemente bien informatizado y que encaje en la cultura organizacional de la

entidad. Pero tal sistema debe funcionar bien todos los días y esa consistencia se la da el contexto interno con el cuál interactúa el área contable. Habrá que irse entonces hacia los procedimientos que utilizan otras áreas y hacia la gestión del personal y su motivación, en toda la organización, y así sucesivamente, incluyendo significativamente a los métodos y estilos con que se dirige.



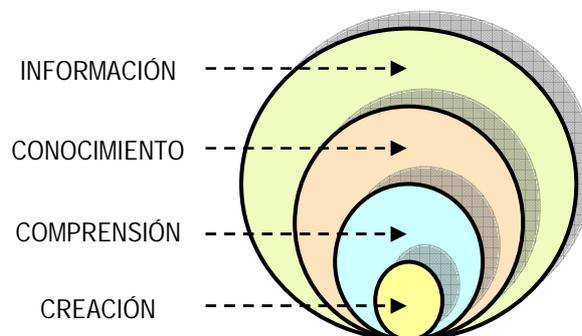
**Fig. 4**

Esta pequeña historia revela que la organización es un sistema, incluso abierto a su entorno, y como tal hay que tratar su gestión, de ahí que la intersección de los múltiples factores equivalga a la integralidad de las decisiones estratégicas. En la Fig. 4 se ilustra el área de intersección de un elevado número de factores importantes en cualquier organización, aspirándose a maximizar ese espacio de congruencia. Al respecto cabría preguntarse: ¿Cuántos de esos factores realmente se intersectan en mi organización? Viéndolo así resulta que:

$$A \cap B > A \cup B$$

La empresa es un sistema, y como tal hay que tratar su gestión, de ahí que sea imprescindible considerar la intersección de los  $n$  factores implicados en las decisiones trascendentes y además debe aspirarse a maximizar esa *área de comprensión*, porque es la más prometedora para el hallazgo del óptimo global y el mayor aporte social. La zona de intersección es el área ideal de apalancamiento y precisión para la toma de decisiones apropiadas y de alta aceptación y fuerza de implicación

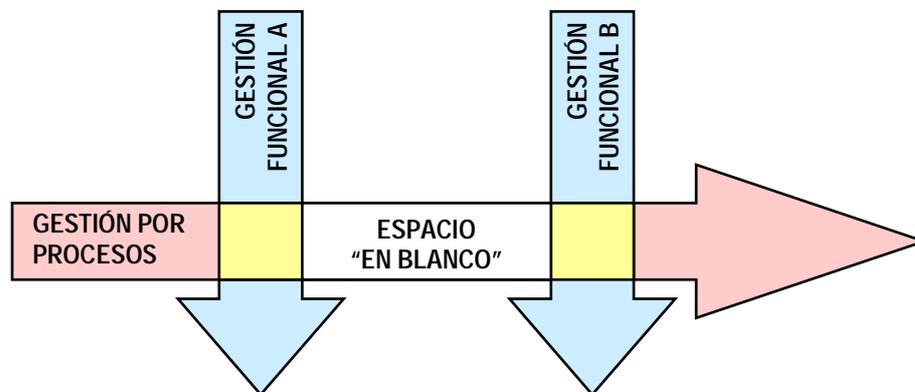
Procede tener en cuenta que en la *gestión del conocimiento*, algo de suma actualidad, la comprensión resulta ser la intersección neta del proceso de transformación de la información en conocimiento y de ahí en comprensión que, a su vez, es la antesala de la invención o el descubrimiento, que se revela como la intersección más profunda del proceso creador. La Fig. 5 procura ilustrar esto.



**Fig. 5**

También en la *gestión por procesos* es observable la aplicación del concepto de intersección, puesto que un proceso que atraviesa varios límites funcionales es

realmente la intersección de un conjunto de intenciones y acciones verticales, con un conjunto de de propósitos y operaciones que siguen una secuencia básicamente horizontal, apreciándose que si la congruencia fuera completa, o sea, si no existieran *espacios en blanco* en el cruce del proceso a través de la gestión funcional, sería máxima la efectividad combinada del proceso, las funciones y los resultados globales de la organización. En la Fig. 6 se ilustra el caso. Este razonamiento apoya el impulso actual hacia adoptar y desarrollar el enfoque de procesos.



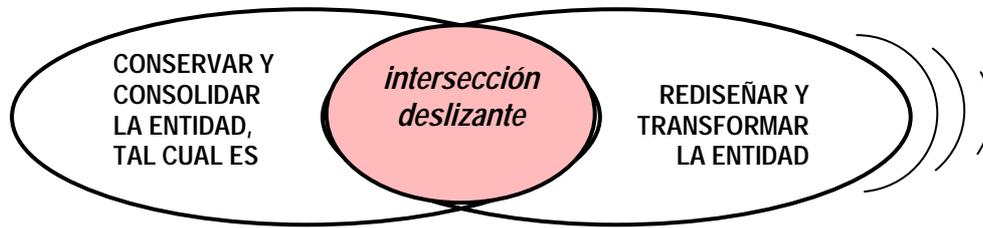
**Fig. 6**

La perspectiva horizontal que brinda el enfoque de procesos incluye tres elementos claves: el cliente, el producto/servicio y el flujo de trabajo, cuestiones que no aparecen en los organigramas, cuyos *espacios en blanco* interfuncionales toman cuerpo en la secuencia horizontal.

Cuando los puestos de trabajo se diseñan y desempeñan por procesos ocurre similar intersección vertical-horizontal, clarificándose para el personal la lógica de los objetivos de sus acciones y su contribución a los resultados de la organización, lo cuál es una fuerte premisa para un real sentido de pertenencia y sólido compromiso interno.

El enfoque sistémico y la perspectiva horizontal de procesos son factores claves para la conducción y gestión exitosa de la *intersección deslizante*, representada en la Fig. 7, que constantemente se conforma entre la consolidación continua de lo alcanzado y la ejecución del cambio organizacional necesario. Esta compleja

intersección es una invariante de la gerencia actual, y se acrecienta en función de los sucesivos y veloces avances de la ciencia y la técnica.



**Fig. 7**

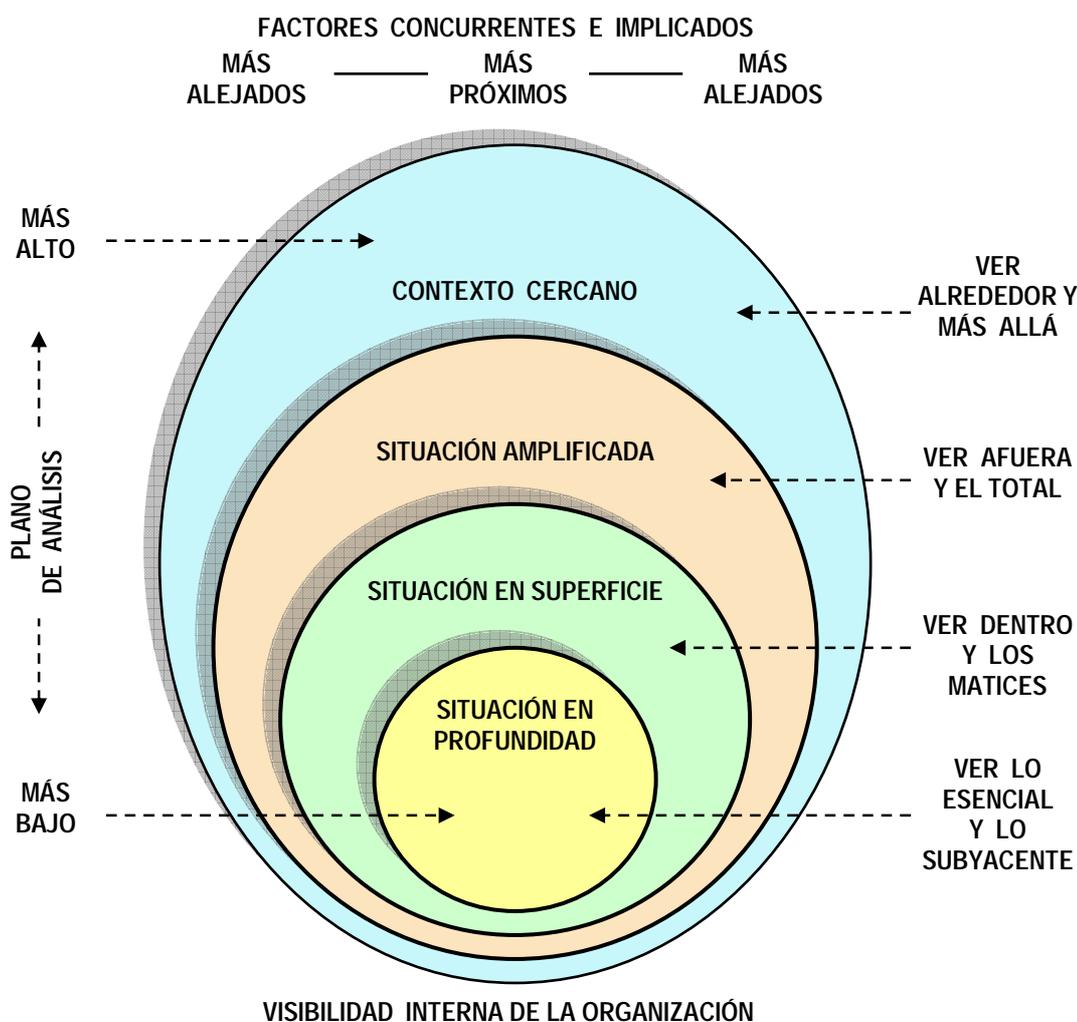
Es insoslayable para las organizaciones de avanzada enfrentarse asiduamente y crecientemente, ante el desafío de, simultáneamente, afianzar sus sistemas y procesos para ofrecer de forma ininterrumpida sus productos y servicios, y la necesidad de desaprender aquello y aprender nuevas ideas, rediseñarse, renovarse, y producir las transformaciones que se requieran para dar mejores respuestas al comportamiento de las variables endógenas y exógenas. Esa dinámica interactiva e iterativa es la forma usual de presentarse la intersección subyacente en la coincidencia temporal de la conservación con la transformación, algo consustancial a la deseada proactividad.

### **3 - LA GESTIÓN DE LA INTERSECCIÓN**

La *Gestión de la Intersección* parte de aceptar, comprender y suscribir la existencia de una *zona de intersección* en que debe apalancarse cada decisión a tomar y cada acción a ejecutar. Por tanto, se trata fundamentalmente de un enfoque, de una postura de búsqueda y/o elaboración, ensanchamiento y aprovechamiento continuo de *zonas de intersección*.

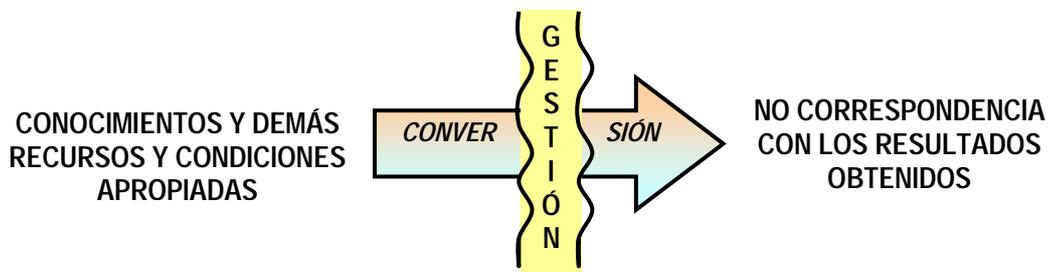
Por su carácter eminentemente aglutinador y de exploración interna, la *Gestión de la Intersección* tiende a revelar potencialidades subyacentes y elevar la visibilidad interna de la organización, multiplicando su capacidad de diseño y cambio y las posibilidades de neutralizar constantemente las fuerzas entrópicas. Este modo de pensar y actuar facilita a la organización la gestión efectiva de la compleja unidad dinámica que significa la *intersección deslizante* expuesta en la Fig. 7, y desarrollar una proactividad contemporánea.

En el quehacer organizacional existen múltiples zonas de intersección, algunas casi antológicas, como son las que deben considerarse entre el plano estratégico y el operacional, entre las perspectivas del presente, pasado y futuro, entre el corto, mediano y largo plazos, entre la eficiencia y la eficacia, entre procesos y funciones, etc., cuya gestión acertada permite apreciar totalidades, revelar apalancamientos y conexiones subyacentes y energizantes, tendencias sutiles, etc., elevando así la percepción de *la organización real*, en profundidad, y fortaleciendo su resiliencia. Las interacciones mostradas en la Fig. 8 ayudan a comprender el enfoque que al respecto sustenta la *Gestión de la Intersección*.



**Fig. 8**

Ciertamente la *Gestión e la Intersección* representa un esfuerzo más hacia resolver el problema central de la gerencia, ilustrado en la Fig. 9, de que sus insuficiencias la conviertan en la barrera que obstaculiza, limita, restringe, que los resultados obtenidos estén en correspondencia con los recursos disponibles y las condiciones para utilizarlos.



**Fig. 9**

#### **4 - EL ENFOQUE SISTÉMICO**

La exposición del tema del *enfoque sistémico* es una tarea de muchas líneas, pero que puede simplificarse, como se hace aquí, si solo se limita a explicar tres conceptos asociados: *sistema, proceso y modelo*.

- Un *sistema* es un ente complejo, compuesto de elementos variables, tangibles y/o intangibles, interdependientes e interrelacionados, que forman un todo organizado y actúan combinadamente y sinérgicamente, en una dinámica constante y autorregulada, de permanente generación y transformación interna de entradas en salidas, y con algún tipo de interacción con su entorno.

En los sistemas son relevantes las siguientes características:

- ▶ *Totalidad*: un cambio en uno de los componentes producirá cambios en el resto
- ▶ *Entropía*: tendencias y fuerzas internas que propenden al desgaste y desintegración del sistema,
- ▶ *Homeostasis*: equilibrio dinámico entre las partes del sistema, tendencia adaptativa de mantener un equilibrio interno frente a los cambios externos.

De esta definición se derivan las dos reflexiones siguientes:

- a) Se concibe que cada organización empresarial debe comportarse como un sistema que, a su vez, contiene subsistemas que comúnmente se identifican con sus actividades principales y áreas complejas de trabajo. Cuando no ocurre una correspondencia biyectiva con la estructura adoptada, se lastra la efectividad del desempeño.
- b) La característica sistémica de *totalidad* revela que ningún componente de la empresa, sea función o proceso, puede pretender un óptimo local sin afectar a otros componentes y sin menoscabar el óptimo global, lo cuál solo se resuelve cuando se decide dentro de la *intersección* que forman.

- Un *proceso* puede verse como una concreción sistémica, en el sentido de mostrar zonas activas y separables de un sistema y que respecto a una organización se puede definir como un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.,) y actividades (productivas, de servicios, de dirección, etc.), interrelacionadas en una secuencia lineal o no lineal, de *fases e interfases*, que transforman o actúan, según *objetivos* deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus *entradas*, para obtener determinadas *salidas* que responden a su propósito esencial. Se concibe que todo proceso incluya una *realimentación* que lo ajusta en función de las salidas que debe lograr. La dimensión del proceso guarda dependencia con el *plano de análisis* adoptado, pero en todos los casos ha de precisarse su *inicio y final*.

Otras dos consideraciones proceden:

- a) El enfoque sistémico implica que ninguna función de la organización puede estar al margen de ninguno de los procesos principales de la empresa, es decir, de aquellos procesos que en conjunto concretan la misión de la entidad. De ahí se desprende que deba ser cuidadosamente gestionada cada *intersección* horizontal/vertical (proceso-función) y cada *espacio en blanco* que aparezca en el tejido operacional-gerencial de la empresa.

b) La tarea básica de materializar el enfoque sistémico es un encargo específico que en buena medida compete a la *gestión por procesos* junto a la *gestión de la intersección*. Cuando el funcionamiento de la organización no se ajusta al enfoque sistémico ello se refleja en resultados globales por debajo de su potencial.

- Un *modelo*, es una representación o una pauta respecto a un sistema o proceso, con el objeto de lograr o simplificar su análisis, estudiar su comportamiento, y/o facilitar su conducción y toma de decisiones sobre él. Para que esto sea aceptable, el modelo ha de ser reconocido como válido, y para ello ha de evidenciar los atributos esenciales del sistema o proceso que representa, y cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado. En algunos casos el modelo antecede a la existencia del sistema o proceso.

Seguidamente se consignan dos observaciones:

a) Trabajar con modelos en la etapa actual del desarrollo científico técnico es algo prácticamente imprescindible. Los modelos nacionales e internacionales de excelencia en la gestión sintetizan y enriquecen las mejores prácticas reconocidas y también sus tendencias y proyecciones. Las organizaciones actuales tienen la posibilidad de utilizar modelos generales y específicos, cuantitativos y cualitativos, de optimización y de balance, en tiempo real y simulando los sistemas. El desarrollo de la informática viabiliza enormemente este aprovechamiento.

b) En general, los modelos aportan coherencia y consistencia sistémica para la gerencia efectiva. La *gestión de la intersección* es proclive a la modelación, los implica, y fomenta su empleo a lo largo de toda la organización.

Cada uno de los subsistemas de la empresa está en contacto permanente con el resto, interinfluyéndose e intersectándose. En la medida que se va dominando la composición y funcionamiento del sistema empresa, aparecen nuevos enfoques y tratamientos para las actividades, funciones y procesos y, a veces, lo que alguna vez se desechó o demoró, por demasiado anticipado o por no

encajar, ahora urge ponerlo en marcha. Esta dinámica es normal y está en correspondencia directa con los avances generales de, y entre, los subsistemas que articulan el suprasistema. Esta realidad, vista desde la óptica organizacional, permite apreciar la importancia de las *intersecciones* entre los diferentes subsistemas y de gerenciarlas con un pensamiento no lineal y estratégico.

El concepto de *sostenibilidad*, aplicado al medio ambiente y al desarrollo, a nivel mundial, es un comportamiento y una contribución decisiva que ahora se espera de toda organización y cuyo núcleo resulta de la *intersección* continua de todos sus subsistemas y enlaces. Las organizaciones del siglo XXI están conscientes, como nunca antes, de la importancia de avanzar sostenidamente y, a la vez, contribuir sensiblemente al desarrollo sostenible que requiere la sociedad. Estos propósitos coinciden con las intenciones de la *gestión de la intersección* y la presuponen.

Los esfuerzos de las organizaciones contemporáneas por aplicar un verdadero *enfoque sistémico*, condición primaria de la *sostenibilidad*, convergen hacia gestionar acertadamente la *n-interseccionalidad* presente en todas ellas.

## **5 - LA *n*-DIMENSIONALIDAD**

Un síntoma de la gerencia insuficiente es ser monovariante, monoinclusiva, es decir, monodimensional y subestratégica, al no salirse de un reducido espacio lineal de análisis, enroscándose en una secuencia de repetitivas percepciones, análisis y soluciones que no encajan en la dinámica real y que la alejan de la optimización global.

Los esfuerzos de las organizaciones contemporáneas por aplicar un verdadero enfoque sistémico, condición primaria de la sostenibilidad, convergen hacia gestionar acertadamente la *n-dimensionalidad* presente en las situaciones cotidianas que debe enfrentar. El óptimo, aún cuando sea condicionado, es *n-dimensional*, y su búsqueda, aunque sea infructuosa, es una postura necesaria.

La gestión funcional de la intersección suscribe la multidimensionalidad y promueve evitar la preferencia por los óptimos locales, en detrimento del óptimo global, cuestión que en la práctica ocurre no pocas veces, aunque formalmente no se admita por las diferentes áreas de dirección, que quieren ver sus óptimos como las mejores contribuciones al total, como si no se tratara de un asunto esencialmente combinatorio y no una simple suma.

Es evidente que la optimización de los resultados globales de una organización está sujeta a la pluridimensionalidad dada por la concurrencia combinada de los esfuerzos de todas sus áreas internas de trabajo, que subordinan sus mejores variantes particulares a aquella opción que más conviene a la entidad como un todo único.

En la modelación matemática es común trabajar con la n-dimensionalidad y así representar sistemas, simularlos, trabajarlos y evaluarles opciones desde diferentes ángulos o variables. En estas aplicaciones matemáticas sobresalen los llamados modelos de optimización que, desde la n-dimensionalidad, relacionan conjuntos de variables y parámetros, establecen determinados supuestos y restricciones, definen un algoritmo de cálculo y hallan así la variante óptima que, en la mayoría de los casos tiene la posibilidad de someterse a un análisis de sensibilidad para valorar las consecuencias de cambios en alguna parte del modelo. No obstante la probada conveniencia aplicar estos modelos, hay que admitir que siempre se trata de óptimos condicionados a los supuestos adoptados, como por ejemplo sucede con las soluciones halladas en la programación lineal que, adopta el supuesto de linealidad en el comportamiento del sistema. Es justo tener en cuenta este significado cada vez que se use la palabra óptimo.

Hay otros modelos económico-matemáticos de reconocida utilidad y que no están diseñados para optimizar, como es el caso del balance intersectorial, también llamado modelo insumo-producto, que proporciona un análisis matricial empleable en la micro, meso y macroeconomía.

En el ámbito organizacional se cuenta también con otros tipos de modelos  $n$ -dimensionales, de índole cuantitativa y/o cualitativa, muy orientados al perfeccionamiento de la gestión. Entre ellos pueden citarse los modelos de preservación medio ambiental, de planificación y excelencia en la gestión, de sostenibilidad del desarrollo, de calidad total, de control interno, de gestión estratégica, como el CMI y los tableros de control, de gestión del personal por competencias, de mercadotecnia, de perfeccionamiento integral de la empresa, etc., incluyendo también los que se refieren a la comunicación interna multidireccional y al liderazgo.

Para las organizaciones contemporáneas es una necesidad no ser remisas a incorporar a su gestión aquellos modelos que convengan para lograr mejores resultados globales y mayor aporte social. La *gestión de la intersección* coincide con este enfoque y lo promueve.

Independientemente de que la optimización sea un propósito condicionado, los modelos matemáticos y los cualitativos son de suma utilidad. Similar interpretación debe tener la *gestión de la intersección*, donde la optimización en el proceso de toma y ejecución de decisiones es fundamentalmente un enfoque, una intención y la *n-dimensiónalidad* una necesidad. Consiguientemente, de lo que se trata, como una fase indispensable de la interiorización, es de ganar comprensión de que hay elevada probabilidad de pérdidas de efectividad, operacional, económica, etc., en la misma medida que la toma y ejecución de una decisión se aleja de la *zona de intersección* de los  $n$  factores que debieron considerarse y/o aportar simultáneamente.

## **6 - LA INSTRUMENTACIÓN**

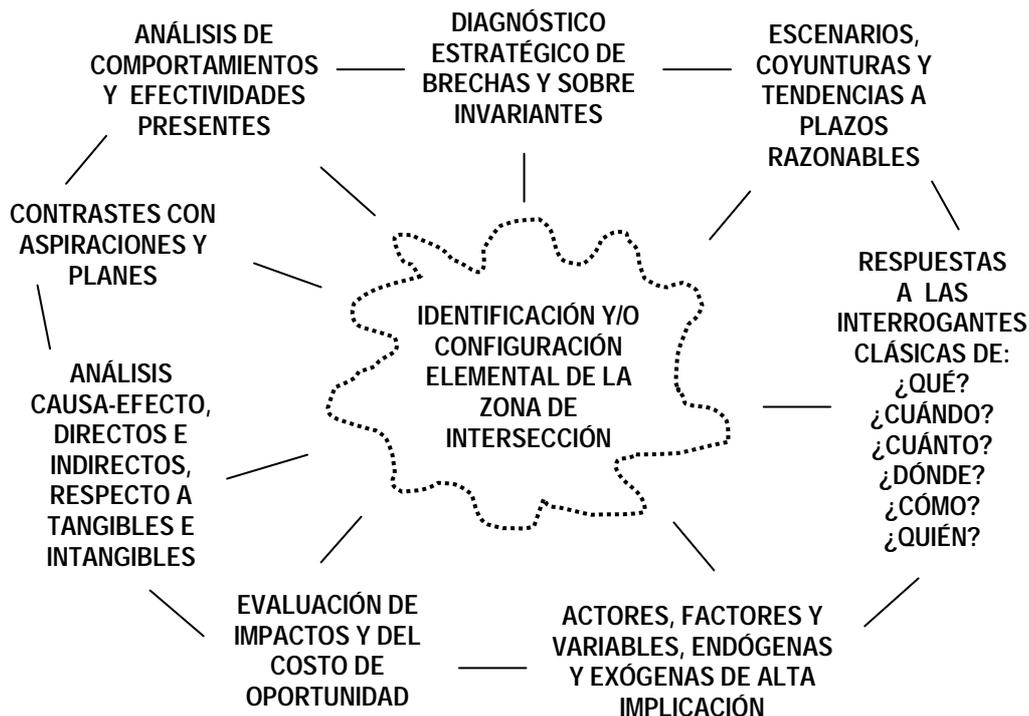
Aún cuando en epígrafes anteriores se ha definido que la *gestión de la intersección* es fundamentalmente un enfoque, resulta conveniente examinar algunos procederes que ayuden a conformar una generalización mínima en cuanto a instrumentar la identificación y/o configuración y manejo de *zonas de intersección*, y hasta de situaciones que las inducen, y el trabajo de exploración y aprovechamiento de esas zonas de alto potencial.

En la arquitectura de la *gestión de la intersección* tiene cabida la apertura a situaciones, eventuales o reiteradas, en que es aconsejable estructurar *intersecciones inducidas*, o sea, armadas expresamente para que al gerenciarlas se resuelva esa situación. Este tipo de intersección podría convertirse en permanente, según su importancia. No obstante, lo característico es identificar, organizar y gestionar las que tácitamente existen pero no se conocen bien o no se aprovechan, como podría ser el caso de la zona de intersección latente en todo consejo de dirección o alguna de las relevantes que se presentaron anteriormente.

Entre los elementos y pasos obvios se supone que la precisión del área de convergencia incluye esclarecer su factibilidad y potencia para el apalancamiento y la fuerza, volumen y extensión de su impacto directo e indirecto sobre las actividades principales de la entidad, y cuáles son las principales variables e invariantes que en ella actúan, endógenas y exógenas.

La práctica de la *gestión de la intersección* debe valerse de la esencial proyección n-dimensional y de la multifacética aplicación de la modelación, y de cuántos métodos y técnicas, existentes o específicamente diseñadas, faciliten actuar según este enfoque gerencial. Entre ellos se revela la conveniencia de transitar un número mínimo de análisis, como los que se muestran en la Fig. 10, considerando en cada uno, al menos un primer grado de inferencia. Es de esperar que los análisis realizados sobre cada *zona de intersección* proporcionen información clave sobre sus contenidos críticos, metas, retos y restricciones, explícitas e implícitas, resultados mínimos esperados, posibles variantes de continuidad y de ruptura y sobre acciones a propiciar y a evitar, todo lo cuál viabilizará y profundizará su gestión.

El trabajo con las zonas de intersección puede beneficiarse mucho de la posesión de indicadores que le conciernan, la expliquen y permitan el monitoreo de su comportamiento y esto es mejor aún cuando se trata de *indicadores de alta agregación*, que sintetizan y representan muchos elementos a la vez.



**Fig. 10**

Siempre es bueno para toda instrumentación gerencial el trabajar con conjuntos de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que expliquen sintéticamente el pasado y el presente, revelen grados de cumplimiento y tendencias, pronostiquen, o induzcan acciones correctoras de desviaciones no deseadas, y que estén clasificados por su tipo, ordenados por su destino, computados con regularidad, y comparados apropiadamente, más aún si todo ello está informatizado y hasta dispone de opciones adicionales para accesos a estadísticas y cálculos específicos.

Es difícil hallar un indicador que diga todo lo que se necesita saber o que evidencie toda la realidad que interesa pero, sin embargo es una buena práctica tratar de construirlos y conseguir cada vez mayor grado de agregación en, al menos, un grupo de indicadores claves, sobre todo para la gestión de intersecciones en que concurren múltiples factores de grueso impacto.

La falta de indicadores de elevada agregación puede suplirse con grupos de indicadores mutuamente complementarios y totalmente convergentes en proporcionar la información requerida. Es importante tener presente que guiarse

por un solo indicador puede conducir a conclusiones y decisiones erróneas y es también importante percatarse que trabajar con tableros de indicadores es prácticamente indispensable y que son parte de una buena instrumentación de intersecciones, al condensar el comportamiento de un conjunto de variables. A este criterio pueden sumarse los gráficos que solapan varias curvas e integran diversidad de factores.

## **7 - NOTAS FINALES**

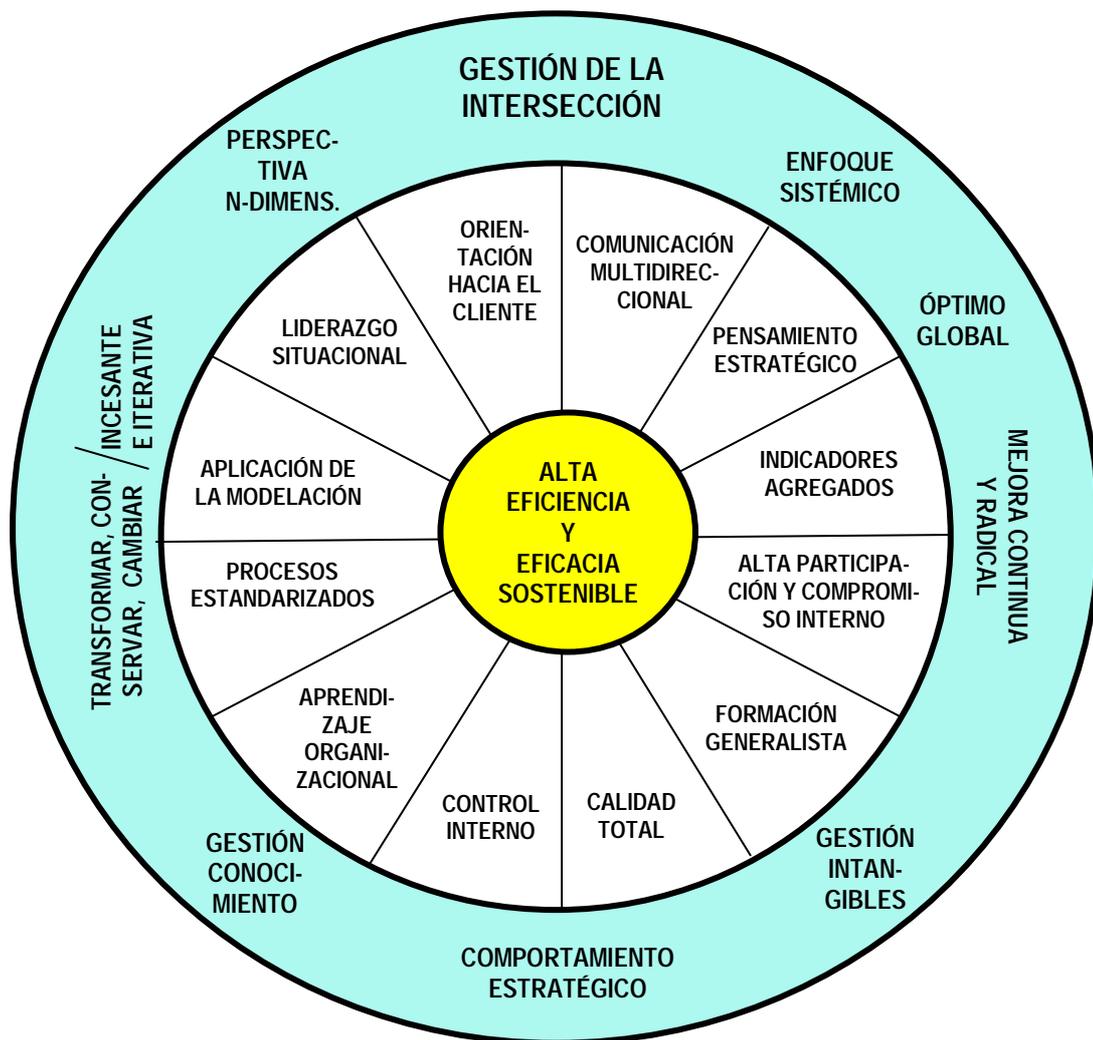
Continuamente se está verificando, para el buen observador y para el directivo avezado, que las mejores opciones, decisiones y soluciones se encuentran en la zona donde se intersectan más de una cualidad, criterio y/o factor implicado y, sin embargo, muchas veces se pasa por alto, o la búsqueda no se hace deliberadamente, o no se profundiza lo suficiente, de ahí que parece conveniente denominar este enfoque con un título que mueva a la reflexión sobre su utilidad para el accionar estratégico y operacional de una organización. La aplicación de la *gestión de la intersección* tiene como contenido básico el ciclo vital de entidad, el que corresponde a su misión y donde ocurren las situaciones fundamentales, aunque puede extenderse a todas las actividades y desempeño general.

En los epígrafes precedentes se han expuesto intersecciones medulares y se ha sugerido la consideración de otras varias, pero sobre todo se ha insistido en la comprensión del enfoque que sustenta la *gestión de la intersección* y su aplicabilidad en cualquier organización. Al respecto se ha podido apreciar que, entre otras validaciones, está su empleo intuitivo en aras de fortalecer la organización y optimizar resultados. Ilustra esto último el caso de la gestión del conocimiento a nivel empresarial que es, en elevada medida, la gestión de la intersección entre el conocimiento tácito y el explícito, o sea, del aprendizaje colectivo.

Consiguientemente, la *gestión de la intersección* siempre ha tenido su espacio, no sistemático, más bien poco y, a menudo omitido, pero ha estado ahí, al menos latente. Lo que interesa es enfatizarla, formalizarla, generalizarla, regularizarla. Para ello es necesario apreciar su potencial de apalancamiento, su

alcance, sus variados contenidos y aplicaciones, y también alentar la búsqueda y estructuración de intersecciones claves, de alto impacto y trascendencia. Es también necesario recalcar la necesidad de asumir una posición no lineal y actuar desde el entendimiento compartido de que la *gestión de la intersección* sustenta, promueve y descansa sobre un enfoque sistémico de la organización.

La brújula mostrada en la Fig. 11 puede ser una buena ayuda para un avance seguro en la introducción y aplicación de esta gestión sistémica.



**Fig. 11**

Podría aceptarse el criterio de que la optimización en la ejecución de funciones y procesos y en la toma de las decisiones que llevan aparejadas guarda elevada correspondencia con la maximización y filtraje riguroso del área total de las

intersecciones consideradas. Este es un paso más allá de simplemente incluir múltiples factores y experticidades que realmente compartan un reducido espacio común.

Es de esperar que gradualmente, y crecientemente, en la entidad se establezca el trabajo con determinadas zonas de intersección en función de su importancia y de situaciones que se reiteran. Así por ejemplo, el *saber hacer* es una importante intersección que debe ser gestionada, tal como lo merecen los *valores compartidos* y algunos singulares *paradigmas* de alto impacto sobre cualquier cambio organizacional.

Un consecuente desarrollo de la gestión de la intersección debe revelar y resolver la inconsistencia de interpretar los *óptimos subdivisionales* como las mejores contribuciones parciales al *óptimo global* de la organización, demostrando que no solo su total se queda por debajo de este último, sino que esa forma de desempeño erosiona su maximización.

A modo de ofrecer una síntesis sobre elementos destacables es adecuado enfatizar que suscribir y aplicar la *gestión de la intersección* implica lo siguiente:

- a) Trabajar con *enfoque sistémico*,
- b) Gestionar *por procesos*, incluyendo los espacios funcionales *en blanco*,
- c) Asumir la gestión del *conocimiento* y de todos los *intangibles*,
- d) Establecer *objetivos y estrategias desde áreas de precisión* para las opciones fundamentales,
- e) Promover el uso de *modelos* cuantitativos y cualitativos,
- f) Hacer uso regular de conjuntos de *indicadores de elevada agregación*,
- g) Desarrollar una creativa conducción de la *intersección deslizante* que resuelve la disyuntiva entre conservar-consolidar y rediseñar-transformar,
- h) Impulsar la *formación generalista* y el trabajo grupal,
- i) Conformar *órganos colectivos de dirección* con zonas de intersección amplias y de alto potencial real,
- j) Monitorear los *valores compartidos* y el *clima laboral* de compromiso,

- k) Fomentar el *aprendizaje organizacional interno de las mejores zonas de apalancamiento*.
- l) Neutralizar el riesgo clave de que *las insuficiencias de una gestión inefectiva* se conviertan en el principal factor limitante de la eficiencia y la eficacia,
- m) Privilegiar el *óptimo global* por encima de los *óptimos subdivisionales*,
- n) Poseer una *alta visibilidad interna* de la organización real.
- o) Realizar una hábil utilización combinada de los *planos de análisis*, y de la amplitud y profundidad de las *exploraciones*.
- p) Mantener la intención de *estabilizar intersecciones* de probada sinergia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Bases, lineamientos y guía del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.
- Bases, lineamientos y guía del Premio Iberoamericano de Calidad.
- Bennis, W. and Goldsmith, J., “Learning to lead”, Addison-Wesley, 1994.
- Bolaños, R., “Know How, ¿un gigante del pasado?”, Rev. Expansión, México, Sept. 1998.
- Bourguet Días, R., y R. Soto Rodríguez, Modelación de sistemas complejos con dinámica de sistemas y lógica difusa, [rbourgue@campus.mty.itesm.mx](mailto:rbourgue@campus.mty.itesm.mx).
- Capra, F., “La condición humana en el amanecer del siglo XXI”, [mc://fc.org](http://fc.org), 05/02/2002.
- Carrión, J., *Aprendizaje Organizativo*, [info@gestiondelconocimiento.com](mailto:info@gestiondelconocimiento.com), 2002.
- Davenport, V.H. y otros, “Mejoras de los procesos del trabajo del conocimiento”, Sloan Management Review Ass., 1999.
- Documento oficial ISO-9000/2000 certificada.
- Edvinsson, L., y M: S. Malone, *El capital intelectual*, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.
- Goldratt, E.M., “La Meta”, Edic. Díaz-Santos, Madrid, 1992.

- González Méndez, L., *La Consultoría organizacional-gerencial y el consultor*, coautor del libro: Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional, Edit. Félix Varela, C. de La Habana, 2001.
- González Méndez, L., *El enfoque de procesos en el diseño de estructuras de dirección*, coautor del libro: Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional, Edit. Félix Varela, C. de La Habana, 2001.
- González Méndez, L., *El conocimiento de una empresa*, coautor del libro: Gerencia: del propósito a la acción, Edit. Félix Varela, C. de La Habana, 2002.
- González Méndez, L., *Análisis comparativo sobre algunos significativos premios a la gestión de la calidad*, Ponencia y capítulo en el evento y libro por el Aniversario 15 del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), celebrado en el Hotel Nacional de Cuba, Edit. Félix Varela, C. de La Habana, 2004.
- González Méndez, L., *Breve prontuario para comprender mejor la empresa y ayudarla a elevar su desempeño (pp)*, Boletín electrónico del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), C. de La Habana, 2004
- González Méndez, L., *El control interno y el cuadro de mando integral, una poderosa combinación intangible*, Ponencia en el Evento: Economía del conocimiento y aprendizaje organizacional, celebrado en el Hotel Nacional de Cuba, C. de La Habana, 2005.
- González Méndez, L., *Una decena de desafíos a la empresa contemporánea*, coautor del libro: Gerencia: siglo XXI, Edit. Félix Varela, C. de La Habana, 2005.
- Harrington, H:J:, „Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Edit. McGraw-Hill, 1998.
- Herreros de las Cuevas, C., *La empresa inteligente*, [chc@mundivia.es](mailto:chc@mundivia.es).
- Navarro, E., “La innovación como concepto estratégico”, [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com), 2004.
- Nomen, E., “Activos intangibles y política de empresa”, ESADE, Barcelona, 1998.
- Robbins, S., “Comportamiento organizacional”, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1994.
- Rummler G. Y Brache A., “Como administrar el espacio en blanco del cuadro organizacional”. Jossey-Bass, 1999.

- Senge, P., “La quinta disciplina”, Granica, 1990.
- The Guide for the Deming Application Prize.