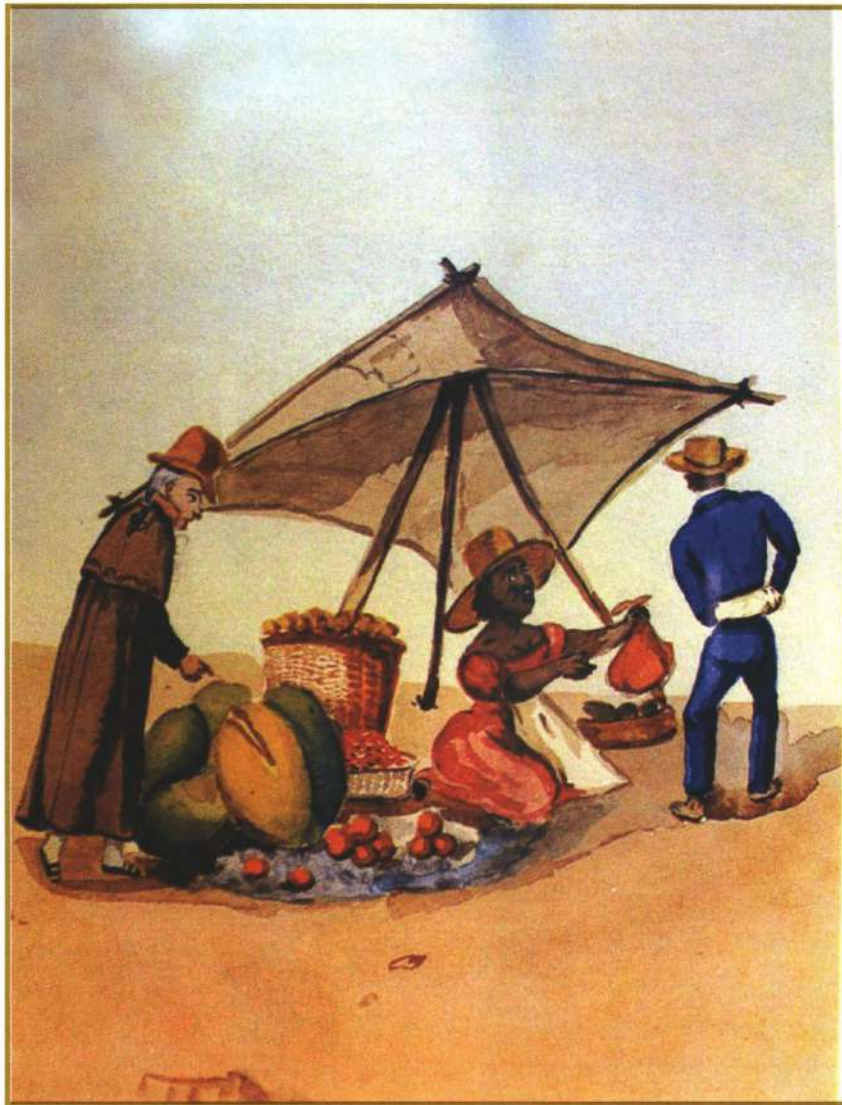


# *COPER, un modelo de dirección para liderar el camino organizacional del Perú*

Fernando Antonio Espinar Torres\*

Lex

\*Psicólogo, con Maestría y Doctorado en su especialidad. Ejerce la docencia en la Universidad Alas Peruanas.



Negra veendedora de fruta.

**T**omó siete años encontrar el camino. La mayoría de expertos en materia de gestión, conducción, dirección o también llamada gerencia empresarial, términos que consideramos sinónimos; nos indican el para qué cambiar, el porqué debemos conducir mejor nuestras organizaciones y otras sugerencias muy bien intencionadas y mejor recibidas; sin embargo, pocos son los maestros que nos indican el cómo hacerlo. Creemos correcto que así suceda; por cuanto nos obliga a esforzarnos a fin de encontrar el sendero adecuado y propio para superar uno de los más grandes desafíos que nos presenta el siglo actual: Liderar el cambio.

El primer año de trabajo encontramos que la dimensión humana es común a todas las organizaciones; notamos que los principales modelos de gestión estudiados anuncian en coro, que la persona es la esencia; principio; intermedio y finalidad de la creación. Durante el segundo año nos abocamos prioritariamente a descubrir una segunda dimensión común a las organizaciones humanas y la hallamos. Expresada en diversas formas por los expertos, nosotros convenimos en llamarla: dimensión conceptual.

En el hermoso camino de la búsqueda de respuestas, llamado generalmente: investigación, descubrimos, un año después, la existencia de otra facultad compartida que no escapa a organización alguna: la dimensión funcional. Ya en las postrimerías del siguiente año, cuando terminábamos de auscultar los pormenores de las dimensiones anunciadas, se perfiló con nítida claridad una cuarta, la dimensión física. Cuando pensábamos que la búsqueda había concluido, caímos en cuenta haber omitido lo obvio, la dimensión omnipresente en toda organización: la dimensión contextual.

Hoy, al séptimo año, con enorme satisfacción podemos compartir con Uds. una herramienta diseñada para atender los requerimientos específicos de gobierno que afrontan nuestras organizaciones en la actualidad. Han sido ochenta y cuatro (84) meses fructíferos, de gran esfuerzo solidario para crear el COPER: un modelo de dirección que busca el bien común en el Perú, a través del óptimo desempeño de todas aquellas personas responsables de conducir a un equipo humano hacia el logro exitosos de los objetivos que han previsto alcanzar.



A continuación se analizarán una por una las dimensiones referidas, de manera que se tenga posibilidades de intercambiar conocimientos y experiencias con el objeto de hacer del COPER un instrumento básico de toda persona de bien que busque lo mejor para su comunidad.

No es conveniente adoptar ni adaptar modelos de gestión organizacional diseñados para contextos y realidades de sociedades distintas; la experiencia ha demostrado en reiteradas oportunidades que sencillamente no funciona; en consecuencia, solo queda crear uno que responda a las necesidades concretas de la comunidad nacional; esta innovación, obra solidaria que busca el bien común, que se viene trabajando durante siete años, se denomina COPER. un modelo de dirección para liderar el cambio organizacional en el Perú. Así mismo, referimos en aquella oportunidad que habíamos detectado cinco dimensiones comunes a todos los medios de gestión estudiados a la fecha, estos son: humana, conceptual, funcional, física y contextual.

La dimensión humana se sustenta en cuatro ejes: personal, relacional, transformacional y trascendental. En el eje personal, la gestión exitosa se inicia a partir de la conformación de una estructura personal que integre actitudes, aptitudes y voluntad adecuadas; cuya solidez se sustenta en una sana autoestima; individualidad automotivada de inteligencias, carácter, temperamento y hábitos que garantice la conducción esperada.

El eje relacional; sostén integrado por importantes componentes tales como la comunicación, el trabajo en equipo; la resolu-

ción de conflictos este componente a su vez integra subcomponentes sustantivos tales como el manejo de crisis, conflictos y todas las fases de negociación y solución de problemas que se presentan en la organización; incluyendo la toma de decisiones, son formas de potenciar el progreso de la comunidad utilizando la mejor opción factible.

El eje transformacional (tercer eje de la dimensión humana) comprende aspectos tales como el dominio de las técnicas de planeamiento estratégico, el conocimiento y la práctica de los estilos de liderazgo efectivos; las formas más eficaces de motivar a las personas del equipo que se conduce; la aplicación del pensamiento innovador en la conducción de seres humanos y la administración eficaz del tiempo, de manera que podamos ofrecer un servicio o bien de excelencia.

Por último tenemos el eje trascendental, el cual integra los componentes: filosofía organizacional, cultura y clima organizacionales, responsabilidad social; así como la atención del medio ambiente. Es el compromiso que adquiere la organización con sus integrantes y el entorno social.

La dimensión humana necesita responder a las exigencias de un mundo globalizado, filtrando aquellos aspectos que favorezcan un proyecto autóctono de desarrollo y desechando aquellos reñidos con la dignidad humana y la búsqueda de identidad nacional o internacional solidarias. Lo dicho implica una gestión organizacional de calidad y de calidez, esfuerzo conjunto inspirado en una visión de futuro.

La dimensión conceptual, abarca en su pri-

mer eje los componentes de misión o razón de ser de la organización, la finalidad o motivo por el que se ejecuta una acción; y el propósito o intención para realizar distintas obras y lograr un beneficio.

El segundo eje espectro, integra sus componentes: visión o estado que la empresa desea alcanzar virtualmente; el objetivo o lo que la empresa busca alcanzar cualitativamente; la meta o lo que la empresa desea lograr cuantitativamente.

El tercer eje: Involucra los componentes: política, ley, precepto, norma y regla; entendiéndose a estos como los parámetros de mayor a menor, dentro de los cuales debe preceder una organización.

El cuarto eje: estratagema constituye, el cuarto y último eje de la dimensión conceptual; reúne los componentes estrategia o el cómo utilizar los recursos de la empresa para alcanzar sus metas; táctica o con qué operaciones utilizaremos la estrategia y, finalmente, la maniobra o acciones que toma la empresa para poder aplicar la táctica.

Una de las principales características del entorno organizacional actual es el cambio vertiginoso y permanente del mismo, que se complica aun más dada sus peculiaridades de incertidumbre e inestabilidad. Es en este marco conceptual en el que los actuales y futuros dirigentes del país deben conducir las empresas.

El modelo COPER aspira constituirse en una herramienta metodológica de dirección efectiva para personas que conducen a otras personas en cualquier tipo de organización.

Pretende servir de referencia a quienes tienen la intención de conducir sus organizaciones hacia el liderazgo en un escenario impredecible.

La dimensión funcional consta de tres ejes: aprendizaje, aplicativo y operativo. El primer eje, aprendizaje, integra a su vez tres componentes: arte, entendido como creatividad mediante el cual la persona demuestra su inspiración para producir belleza. Ciencia, definida como el conocimiento verdadero de las cosas, con hechos demostrados por sus principios y causas; y finalmente, tecnología, entendida como los conocimientos utilizados en la ejecución de una actividad mecánica.

El segundo eje, aplicativo, está formado por cuatro componentes: Sistema, elementos relacionados que se afectan mutuamente de manera racional, según una disposición preconcebida; proceso, fases sucesivas de un fenómeno que se retroalimenta para lograr una meta; método, modo de obrar en las ciencias, y procedimiento, guía que detalla cómo deben realizarse las operaciones.

El tercer eje, operativo, también consta de cuatro componentes: función, definida como el conjunto semejantes de actividades, Actividad, expresada como conjunto similar de tareas, tarea, acciones para alcanzar metas programadas; y por último, operaciones, acciones para llevar a cabo una tarea utilizando opcionalmente herramientas o instrumentos.

La cuarta y penúltima dimensión del modelo COPER se denomina físicas comprende cinco ejes, el primero es la estructura, el segundo es la logística, el tercer eje son los servicios generales, el cuarto, la psicoproductividad y el quinto económico financiero.



El eje estructura comprende dos ambientes, el externo y el interno. En cuanto al primero, quien gerencia debe tener en cuenta, la imagen, la estética, arquitectura, obra e instalaciones y servicios de la organización. En relación al segundo, el interno, conviene tomar en consideración los siguientes elementos: el color, la ventilación, la iluminación, la distribución de planta, los ruidos, entre los principales.

La logística es el segundo eje de la dimensión física y esta integrada por los componentes, programación, control de materiales, compras y almacén.

Al tercer eje se le a denominado servicios generales y esta constituido por los componentes limpieza, mantenimiento, transporte y seguridad.

El eje psicoproductividad es le penúltimo eje de la cuarta dimensión. Está íntimamente relacionado con la producción, productividad y la ergonomía. Tiene íntima relación con el desarrollo laboral, donde se suceden un cúmulo de situaciones psicológicas que deben ser consideradas con el objeto de favorecer la realización profesional de los trabajadores, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego, el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo.

El económico financiero es el último eje de la dimensión física e integra los componentes contabilidad y tesorería.

La dimensión contextual, última dimensión del modelo, está íntimamente relacionada con el conocimiento de la realidad en que interactúa la organización; poniendo especial atención en el aprecio de su identidad cultural

(glocalidad), en el énfasis a la importancia de la espiritualidad en el ser humano (endocalidad) y poniendo especial atención en el cuidado de la naturaleza (ecocalidad).

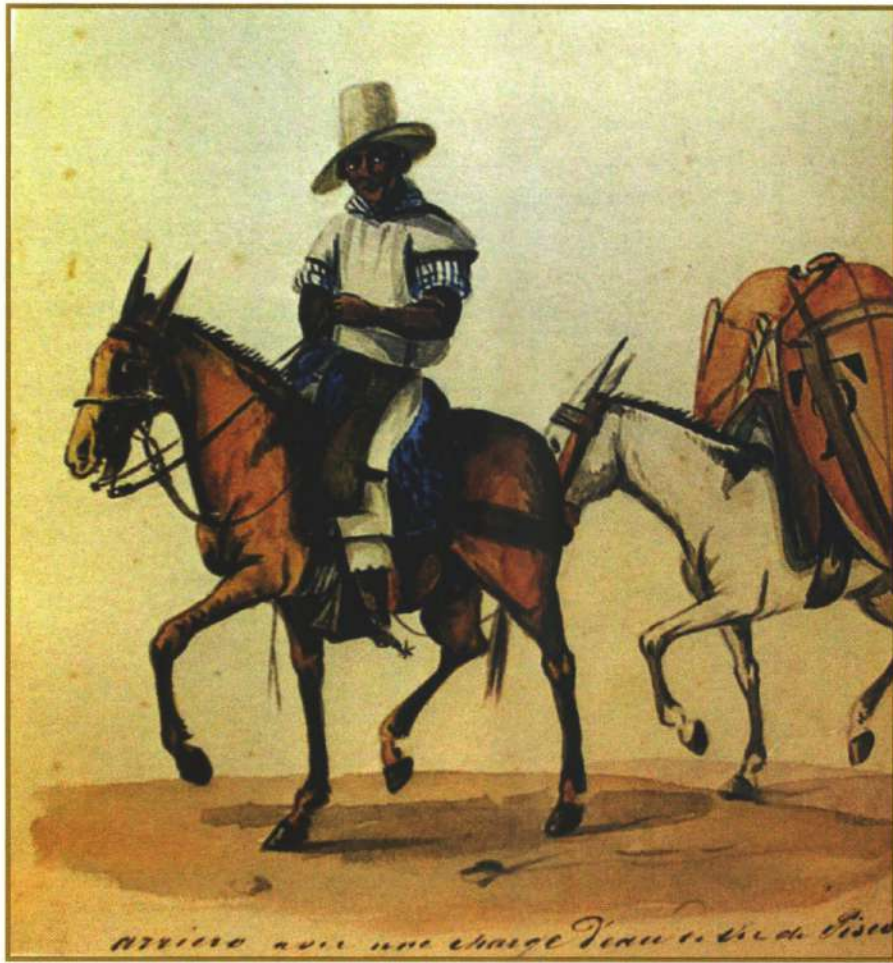
La glocalidad es uno de los tres pilares sobre los que se apoya la empresa. Se refiere al desarrollo de la organización como un organismo integrado, con una identidad sólida, con valores o intereses comunes que impulsan a la institución en la dirección deseada. El desarrollo de la empresa depende del contexto en el que este se desarrolla y a su vez la realidad es afectada por la organización. La glocalidad es la respuesta al entorno social (globalización) que como organización debemos hacer parte de nosotros para aceptar o rechazar. Es el eje de la organización encargado de hacer el filtro de lo que conviene o no, de lo que favorece o no al desarrollo de la empresa y a la superación de sus componentes culturales.

El segundo eje de la dimensión contextual se denomina endocalidad. Es el esfuerzo conjunto de los integrantes de la organización en la constante búsqueda de un mundo mejor, es un anhelo que pertenece a la esfera espiritual del ser humano. Es la religiosidad en la vida empresarial, es la vía a seguir para obtener un ambiente de trabajo respetuoso, seguro, sano. También se considera la calidad interna y forma efectiva de responder adecuadamente a las exigencias del medio. La Endocalidad guía la conducta de los integrantes de la organización por la vía de los principios, valores y virtudes socialmente establecidos y universalmente reconocidos; hecho que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales de bien común y al desarrollo personal de sus integrantes.

El tercer y último eje de la dimensión contextual, es el eje ecocalidad. Es el aspecto sustantivo de la organización que se refiere a su relación con el medio ambiental; busca definir la interacción positiva entre las personas, la naturaleza y la organización, con el fin de conseguir una mejora simultánea en calidad de vida, calidad de entorno y desarrollo social armónico. Las posturas de la organización frente al contexto en que se desenvuelvan han ido evolucionando paralelamente a las inquietudes de la sociedad. En un principio se tenía una postura inicial defensiva para luego pasar a una aceptación de responsabilidad con el medio ambiente. Hoy en día aún no se reconoce la necesidad de una política medioambiental honesta y ampliamente consensuada

para conseguir la supervivencia y el éxito de las organizaciones. La tarea futura en este campo es difícil, pero no imposible, es un compromiso de vida impostergable con la sociedad en su conjunto.

El modelo de dirección COPER debe tener en cuenta tres aspectos importantes que la sustentan: (1) la búsqueda de la productividad organizacional, a través de una administración efectiva, (2) el logro de la calidad total del producto, por medio del sólido ejercicio profesional y, (3) un liderazgo situacional óptimo que se refleja en la calidad del servicio otorgado. El COPER, en síntesis, es un modelo de creación solidaria que tiene como principio y fin, el bien común.



Arriero con carga de pisco.