

## DISCIPLINA Y COORDINACIÓN DE ACCIONES



**Marco A. Fernández Navarrete**  
Persona

*“...los procedimientos no son suficientes y necesitamos transformar ciertos principios de gestión de la empresa en valores de las personas, sólo de esa forma el cumplimiento será una cuestión personal y no una mera función a desarrollar.”*

Una de mayores preocupaciones de las organizaciones modernas, se encuentra en la forma de lograr que las personas se ajusten a los procedimientos establecidos con rigor y disciplina. Para ello se implementan sistema de normas, con sus respectivas certificaciones que buscan garantizar y/o asegurar el cumplimiento de los procedimientos y con ello garantizar la seguridad de las personas, la calidad de la gestión, la relación con el medio ambiente, entre otros aspectos relevantes de la gestión. Sin embargo, en un ambiente abundante de normas los accidentes siguen ocurriendo con los respectivos costos humanos para los trabajadores y sus familias y económicos para las empresas.

El fenómeno anterior es posible encontrarlo en las más diversas industrias nacionales, pareciera ser que las normas y los procedimientos no son suficientes y necesitamos transformar ciertos principios de gestión de la empresa, en valores de las personas, sólo de esa forma el cumplimiento será una cuestión personal y no una mera función a desarrollar. En fin, son muchas las aristas que podríamos encontrar en este tema, hoy quisiera referirme fundamentalmente a las comunicaciones humanas como factor crítico para el buen cumplimiento de las normas.

Un error de coordenadas en el origen puede generar un error proyectado de gran escala. Tomar conciencia de la necesidad de ser precisos y obvios en las instrucciones que damos a nuestros colaboradores en el momento de la entrega de la misión es primordial si queremos alcanzar resultados excelentes. No escatimar palabras en la instrucción y chequear la comprensión del mensaje con el colaborador, son muy buenas prácticas que reducen ostensiblemente las desviaciones.

La acción sin coordenadas claras, es una situación que seguramente precede a un error que nos traerá consecuencias negativas. Los procedimientos están establecidos, ¿Por qué no considerarlos adecuadamente antes de tomar la decisión de actuar? En más de una oportunidad me he encontrado en situaciones de análisis causa – raíz de fallas de procesos y una de las primeras preguntas que surge es ¿Cuáles eran los procedimientos establecidos para esa maniobra? Lamentablemente, no siempre tenemos la oportunidad de corregir el error y la vida de alguna persona llega a su fin o se ve seriamente dañada. Es fundamental que los líderes cumplan la función de garantes de disciplina y respeto a las normas y procedimientos. El flujo lógico más adecuado siempre será: procedimiento – decisión – acción.

Formar y corregir a nuestros colaboradores en torno a la disciplina y respeto a las normas es una función de máxima relevancia para un líder, sin embargo, es necesario hacer la distinción entre conceptos de formar y capacitar. Formar, es transferir autonomía a la persona a través del desarrollo cognitivo, actitudinal y procedimental. Por su lado capacitar, tiene normalmente un alcance exclusivamente procedimental lo cual aleja a las personas de un verdadera conciencia de la importancia de respetar los procedimientos y normas.

En la misma línea anterior es fundamental que los líderes comprendan que la formación de su personal obliga a explorar estrategias y metodologías compatibles con su condición de adultos. Por ejemplo, si se trata de lograr que las personas tomen conciencia de las implicancias de un error, será mucho más valioso realizar con ellos un análisis “efectúal” que un análisis “causal”. De esta forma las personas serán capaces de dimensionar los efectos de sus errores, más que identificar sus causas, se esa manera significativa las personas se preocuparan de no volver a cometer el mismo error. Por cierto, el análisis causal sigue teniendo relevancia para la gestión y mejoramiento continuo de los procesos, pero formar personas es otra cosa, son ciclos de aprendizaje que deben ser activados a través del aprendizaje significativo y no desde el sistema de gestión.

Marco A. Fernández Navarrete  
[marco@possibilitas.cl](mailto:marco@possibilitas.cl)