

ANÁLISIS DE RIESGO SEGÚN NIVELES DE INFORMACIÓN

INDICE

1. Introducción
2. Definiciones
3. Planteamiento del problema
4. Análisis
5. Enfoque del problema
6. Resultados
7. Conclusiones
8. Referencias
9. Bibliografía

RESUMEN DE PONENCIA

Tema: Análisis de riesgo según niveles de información

Area: Gerencia de proyectos

Ponente: Jean Vargas Torres,

Especialidad: Ing Civil, Universidad de San Agustín, Arquitectura, Universidad de San Agustín

Investigación: American Concrete Institute, Sociedad de ciencias del Perú

Ocupación: Jefatura de Ingeniería, CIA minera ARASI

Evento: Congreso Internacional de la Construcción 2008

Objetivo:

Analizar las implicaciones de la difusión de información al interior de una empresa y los niveles de riesgo que conllevan

Método:

Análisis por el método de las ventanas de JOHARIS y el diagrama de KOBH.

Aplicación a un sistema de trabajo: CIA minera ARASI

1. INTRODUCCION

Una Organización o Empresa funciona como una pequeña comunidad donde se desarrollan vínculos entre sus miembros debido a que ellos se interrelacionan en distinto grado. Dependiendo de las fuerzas que se hayan creado para unir a los miembros, se podrá hacer que este grupo funcione como un individuo.

Los encargados de cohesionar al grupo deben ser los gerentes y cabezas de grupo, pero la capacidad de liderazgo es innata a la persona y no a un cargo. Hemos absorbido abundante literatura respecto a la importancia de desarrollar líderes, la inclusión de los trabajadores, el desarrollo de relaciones interpersonales; pero limitamos el rango de participación del trabajador común en el análisis y contribución al desarrollo del plan.

Durante el proceso de producción se presentan situaciones y/o complicaciones que permanentemente deben resolverse para evitar detener la máquina. El resultado de las medidas adoptadas puede ser favorable o no, ó puede alcanzar algún nivel intermedio. En que medida se acierte con el resultado?, dependerá de que tan bien estén informados al respecto estén quienes toman las decisiones.

Si consideramos que estas situaciones pueden ser detectadas a cualquier nivel, cuando los integrantes de la línea de producción detectan un problema, el interés por actuar dependerá de que tanto se haya logrado la inclusión del trabajador. Al lograr esta inclusión el intercambio de datos entre distintos niveles organizacionales fluirá permitiendo reducir el riesgo de desacierto de las medidas adoptadas por desconocimiento de información.

2. DEFINICIONES

2.1 Riesgo

Contingencia o probabilidad de que ocurra un daño¹

2.2 Información

Conjunto de datos o conocimientos que el sujeto recibe o descubre (fortuitamente o a través de la investigación) y se representa o registra en cualquier forma para su posterior vínculo con otros hechos y fenómenos. Material original, primario que consiste en la simple reunión de datos.²

Conjunto o totalidad de ciertos datos y hechos conocidos que se obtienen como resultado del análisis, síntesis y evaluación de otros.³

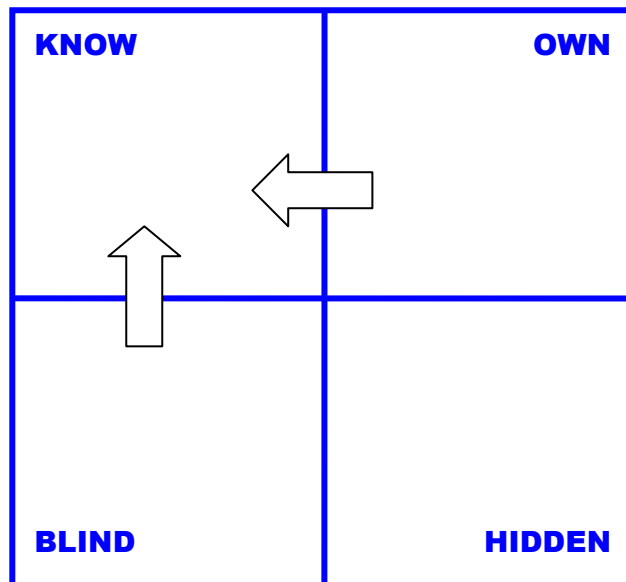
Se pueden establecer niveles de información, esto no son niveles de conocimiento, consideramos que conocimiento a cualquier saber que existe, pero las personas pueden estar o no informadas de este.

2.3 Las ventanas de JOHARI

“JOHARI Windows”, debe su nombre a los científicos Josep Luft y Harington Ingham (Estados Unidos – 1955) que estudiaron las formas de interrelación personales y desarrollaron un diagrama que plantea el grado de éxito o fracaso de la comunicación establecida dentro de un grupo de personas.

Luft e Ingham plantean el diagrama como una herramienta para el conocimiento psicológico en donde el YO individual tiene cuatro formas ó áreas diferentes según la información sobre sí mismo que comparte con los demás o que los demás captan de él.

Se debe tener en cuenta, antes de empezar con más detalle para el análisis de cada una de las áreas, que este conocer es relativo y que además no existen límites definidos entre un área u otra. Hay contenidos que, aunque pertenezcan a un área determinada, pueden asomarse a las otras.⁴



Área conocida (KNOW ZONE):

Es un área donde la información transmitida por el individuo es conocida por el mismo y por el grupo, puede deberse a que es el propio individuo quien muestra este rol al grupo o porque simplemente sea información de dominio público.

Área íntima (OWN ZONE):

Es aquella información oculta ó de carácter particular, se trata de los aspectos íntimos del individuo que por vergüenza o autoprotección no deja al alcance de otros y asume que esto podría resultarle perjudicial o negativo.

Área ciega (BLIND ZONE):

Es la zona donde se encuadra toda aquella información que el individuo no alcanza a percibir sobre sí mismo, sea porque se ha acostumbrado a ella o bien porque la niega inconscientemente: La imagen mostrada ó como deseamos mostrar no siempre coincide con la percibida.

Área desconocida (HIDDEN ZONE):

En esta área se encuentran aquellos rasgos particulares, sentimientos, destrezas y habilidades desconocidos por el propio individuo al nunca haber sido explorados, por tanto esta información tampoco puede ser transmitida voluntaria o involuntariamente.

Según estas áreas los individuos podrán a la hora de mantener una comunicación, alcanzar distintos niveles dependiendo de la cantidad de información que muestren u oculten.

En cada una de las áreas de la ventana, la información contenida no es estática, sino que se desplaza de un cuadrante a otro, en la medida en que varían dentro del grupo el grado de confianza recíproca y el intercambio de “feedback”, como resultado de dicho movimiento, el tamaño y el formato de los respectivos cuadrantes experimentarán otras tantas modificaciones en el interior de la ventana.⁵

La estructura de la Ventana, es muy particular y depende de cada individuo, de sus características y de sus actitudes, la ventana de cada individuo experimenta permanentemente transformaciones que dependen de factores como:

- Animo de las personas
- Situación de confianza
- Objetivos y metas que persigue el individuo.⁶

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Llamaremos YO individual a un grupo de trabajo. Este tiene cuatro formas ó áreas integrantes diferentes en su conformación según la información sobre sí mismo que es compartida por sus trabajadores o que los trabajadores captan de él.

Al interior de una empresa, la información crítica es de dominio de las cabezas gerenciales (cabezas gestivas), quienes plantean estrategias y planes de desarrollo a las cabezas de grupo y son estos a su vez hacen ejecutar el plan y distribuyen funciones entre sus dirigidos. El acierto o desacierto con el camino dependerá de que tan bien haya sido planteado el problema desde la gerencia según como ó en que medida detectaron el mismo.

Pero que pasa cuando un trabajador o un grupo de trabajo detectan que algo esta fallando ó que la solución aplicada se dirige al objetivo pero por un camino incorrecto ó, la solución aplicada simplemente va por otro camino.

¿Puede cualquier trabajador contribuir al desarrollo del plan de trabajo de una empresa?. Confiamos en la capacidad de nuestros gerentes para detectar problemas y acertar con la solución, mas no siempre escuchamos a los que están insertos en la maquinaria de producción.

Se ha establecido la aplicación del diagrama para analizar las formas de interrelación personales dentro del grupo (comunidades, empresas), definiendo al grupo en sí como un solo YO individual; para medir el grado de éxito o fracaso de la comunicación establecida en su interior. Considerando la idea de que el el YO individual: Empresa, es un todo.

Aunque para facilitamos el análisis la Teoría de Johari efectúa la división en las cuatro ventanas, cualquier cambio que se produzca en una de ellas afectará a todas las demás.

Por ejemplo, si aumenta el área conocida (know zone) disminuirá el contenido del área íntima (own zone) y probablemente se pueda percibir un clima que permita a la empresa conocer algo más de su área ciega (blind zone). Cuanto mayor sea la ventana de lo conocido (know zone), en relación con las otras zonas, más y mejor se conocerá a la organización a si misma, menos barreras existirá para el contacto entre sus miembros, lo que permitirá una comunicación más madura. Analíticamente hablando, el fruto del proceso es la maduración de la Empresa como una sola unidad, de este modo se puede hablar del valor que tiene la comunicación interpersonal entre los miembros del grupo.

La herramienta de la ventana de JOHARI se puede aplicar para que la Empresa y sus cabezas gerenciales puedan determinar como conducir la organización y ayudará a darse cuenta como los trabajadores ven esta conducción y puedan aportar a ella.

4. ANALISIS

Se ha demostrado la importancia de la participación de los trabajadores al interior de la organización, hemos escuchado muchas veces decir que un trabajador debe sentirse identificado con la compañía en la cual labora: pasar de “la empresa donde trabajo” a “mi empresa”. Solo cuando el trabajador se siente parte de un todo y no un simple empleado, se interesará por el crecimiento de ese todo: buscará participar, conocer un balance contable, si se siente escuchado intentará proponer soluciones, plantear nuevos procesos y caminos a seguir.

Es importante lograr este grado de participación pero, para que el trabajador proponga una solución adecuada debe tener un conocimiento mas amplio no solo de su trabajo específico en la línea de producción sino de cómo funciona toda la máquina.

El presente análisis se basa en el grado (o nivel) de información que los integrantes de una organización tienen respecto al trabajo y/o empresa en la que trabajan, así como en la

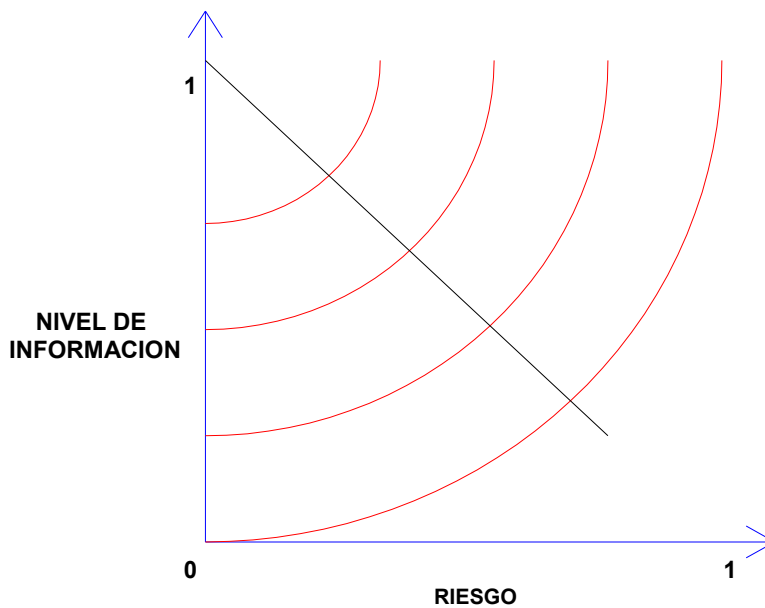
importancia de la difusión de información al interior de la misma y los niveles de riesgo que esto conlleva. El método aplicado para el análisis será el de las ventanas de JOHARI.

Al plantear el cúmulo de datos que una empresa maneja como un todo, encontramos que esta información presenta distintos dominios:

<p>KNOW Dominio Público</p>	<p>OWN Dominio Particular</p>
<p>Dominio Público Area desconocida por el individuo BLIND</p>	<p>Area desconocida HIDDEN</p>

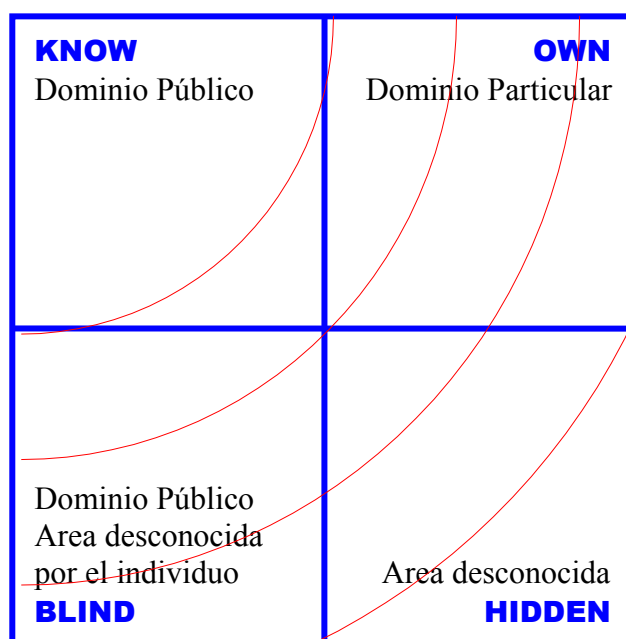
- Una parte de los datos son de dominio público, tanto los gerentes, jefes de grupo y trabajadores en general conocen su existencia y los manejan. Esta información está presente en reportes e informes de producción y puede ser fácilmente analizada y aprovechada para mejorar la producción.
- Existen datos de dominio particular de las áreas gerenciales y cabezas de grupo, surgen a través del análisis de los informes de producción: indicadores de gestión, balances contables, resultado financiero, resultado operativo. Estos reportes una vez elaborados al retornar a la línea de producción permiten realizar mejoras.
- Algunos datos de dominio público no son percibidos por los jefes de grupo, esta información surge desde la planta de producción, mas no ha sido o tal vez no puede ser llevada a un reporte y la forma como la persona la adquiere es trabajando directamente con ella en la línea de producción. Si los gerentes o responsables no “ingresan” al área de producción misma, no podrán percibirla o saber de su existencia, ya que esta información no estará reflejada en un reporte.
- Existen algunos datos que están presentes mas no son percibidos por los integrantes de la organización, esto origina las caídas de producción y el incumplimiento de metas: la productividad no es la esperada y los cambios planteados no consiguen elevar la producción al nivel programado.

Analizando una curva de riesgo-información encontramos que el riesgo se incrementa a medida que se reduce el nivel de información.



Que sucede cuando se detecta un problema, pueden presentarse varios casos:

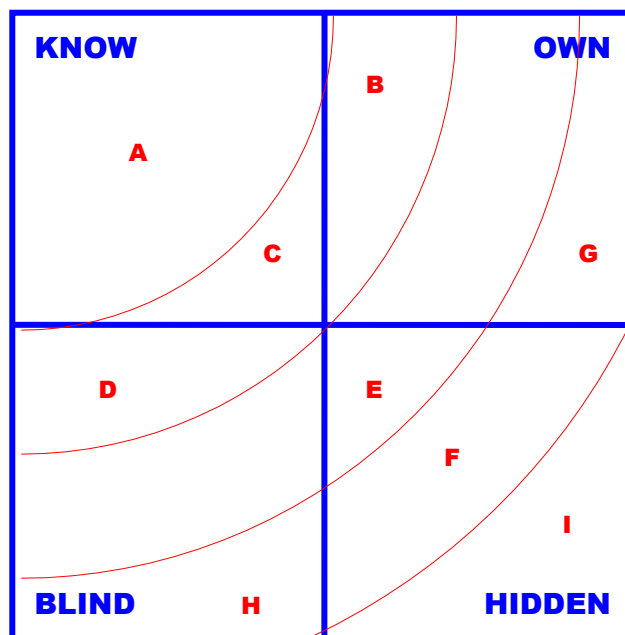
- Si el problema es detectado por todos (su existencia es de dominio público), será más factible su resolución: Todos saben que existe, todos saben que debe resolverse y pueden contribuir a su solución.
- Si el problema es detectado por una cabeza gestiva (su existencia es de dominio particular), igualmente este con su capacidad aportará su mejor solución, pero antes deberá detectarlo.
- Si los trabajadores de una organización detectan una falla en “la maquinaria” pero el problema no es detectado por la cabeza gestiva (su existencia es de dominio público mas desconocido por el Jefe de Grupo) entonces se convierte en un real problema público porque quien toma las decisiones no podrá resolverlo al no saber que existe.
- La situación crítica es la cual en que todos en una organización saben que algo está fallando pero nadie sabe lo que es (su existencia es de dominio desconocido), entonces no se podrá adoptar una solución.



Si el riesgo aumenta por desconocimiento de información, al interceptar el diagrama con una curva de riesgos encontramos

- La situación ideal se presenta cuando la información es manejada por todos, desde el gerente al menor trabajador saben cual es el objetivo de la empresa, cada uno conoce cual es su función, tienen claras sus metas y saben a donde apuntar, los problemas al surgir son detectados por todos y las soluciones planteadas con toda la base de información apropiada, resultan efectivas y permiten superar esta etapa.
- El dominio público de determinada información representa un riesgo equivalente al dominio particular de otra. El desconocimiento de determinados datos por parte de las cabezas gerenciales resulta igualmente crítico al caso mencionado. Igualmente existe alguna información de exclusivo manejo de la dirección de la empresa cuyo dominio no es determinante para el resultado de la producción.
- Existe información en el área desconocida cuya criticidad resulta igualmente determinante que manejo particular de otros datos, sea por las cabezas gerenciales ó por los trabajadores. El riesgo por el desconocimiento de esta información es igualmente trascendente al del dominio particular de otros datos.
- La punto crítico está dentro del área desconocida, representa los datos que no se ha considerado su existencia y por lo tanto sus efectos no se pueden medir, ante una dificultad no se ve reacción ya que estos datos son de dominio desconocido. Esta información no aparece en ningún reporte de producción mas se siente su presencia en los balances contables y resultados operativos.

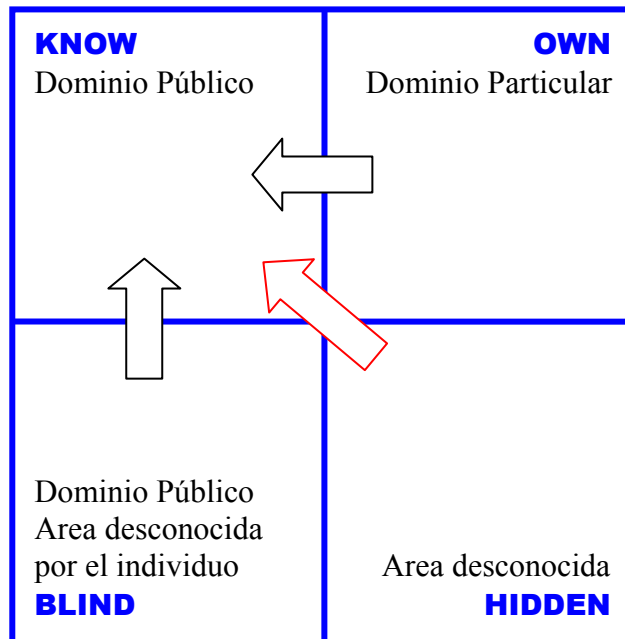
Podemos ver que de riesgo por desconocimiento de información, en forma general aumenta conforme el dominio de esta disminuye, sin embargo esta relación no es lineal ya que existen puntos donde un mayor dominio representa un riesgo adicional para la empresa.



- No toda de la información debe ser manejada por todos los integrantes de la empresa (A): existen balances contables, resultados financieros, que son de exclusivo manejo de las cabezas gerenciales (B) y cuyo dominio público (C), genera un riesgo potencial para la empresa en un grado equivalente o mayor al desconocimiento de este.
- Existe información de dominio particular de las gerencias como el manejo contractual cuya criticidad es alta (G) y debe ser controlada, ya que representa un riesgo mayor que muchos datos desconocidos (E).

- Existe también información que es detectada por la línea de producción (D,H) y cuyo desconocimiento por la empresa representa un alto riesgo (H), por lo que se debe crear las condiciones para que el trabajador sienta que debe compartirla.
- Siempre el desconocimiento de información (E,F,I) representará un riesgo mayor al dominio público de la misma (A,C).

Podemos concluir que un mayor dominio de la información representará un menor riesgo. Por lo tanto, lo que se busca es que la mayor parte de la información llegue a ser de dominio público, pero esta transferencia debe de ser controlada ya que como vimos, existen datos dominio particular que no deberían ser de dominio público.

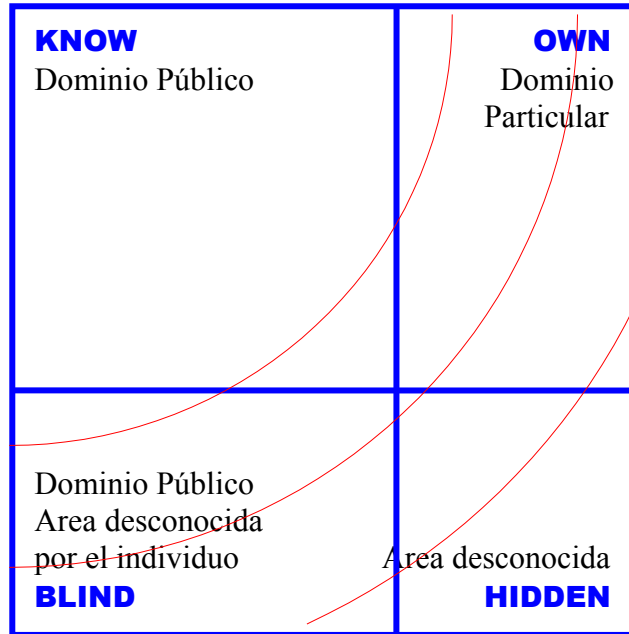


Al buscar que los trabajadores se involucren con la empresa para la cual trabajan, se les debe proveer de la suficiente información que permita que las opiniones y/o sugerencias propuestas estén enfocados al problema: Una persona con la mejor intención de aportar, difícilmente acertará el camino sino está enterado del problema en su totalidad.

5. ENFOQUE DEL PROBLEMA

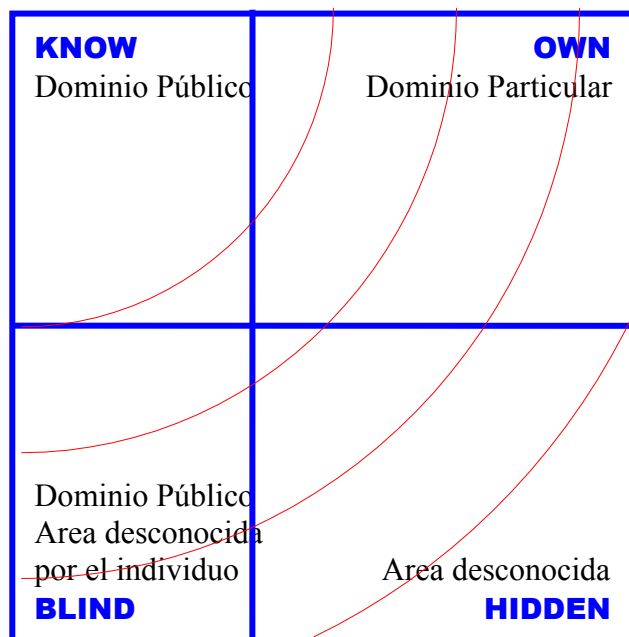
Considerando que la información contenida dentro de la organización no es estática y se puede desplazar de una ventana a otra en la medida en que se incremente o deteriore el grado de confianza recíproca y exista retroalimentación entre sus integrantes, entonces, el tamaño de los respectivos cuadrantes experimentará modificaciones en el interior de la ventana.

Si se logra la confianza que permita el feedback: la información fluye en forma controlada de las gerencias hacia la línea de producción y estos a su vez se identifican con la empresa y se sienten escuchados, la información del área ciega fluirá al dominio público permitiendo a los jefes de grupo retroalimentarse disminuyendo el riesgo por desconocimiento de información, entonces los objetivos y metas estarán al alcance.

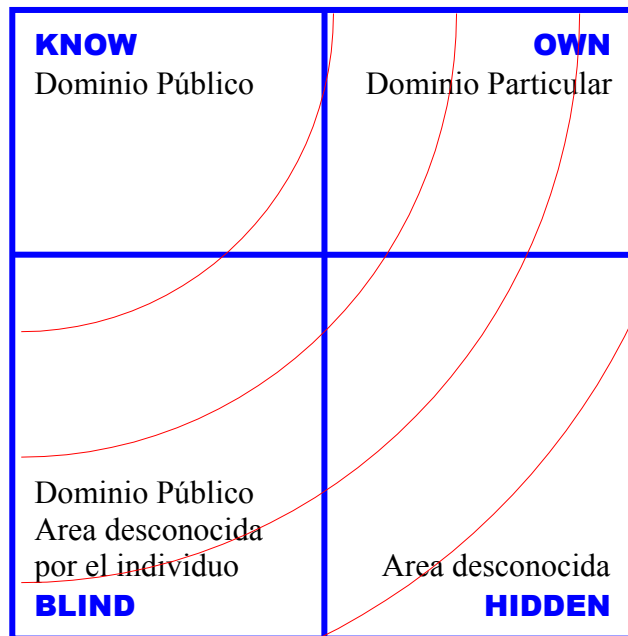


Apelamos a la actitud y análisis de los gerentes y jefes de grupo para detectar un problema para que luego con su capacidad puedan resolverlo, es importante que ellos conozcan lo que sucede porque son quienes toman la decisión. Pero que sucede si los jefes de grupo no permiten o promueven este feedback.

Si las cabezas gerenciales (cabezas gestivas) no quieren mostrar la información que van extrayendo de la línea de producción, el área de dominio particular crecerá y el riesgo por desconocimiento de información de los trabajadores irá incrementándose: abundancia de datos no necesariamente es abundancia de información⁷



Si las cabezas gerenciales (cabezas gestivas) no quieren escuchar, el área de dominio público que les es desconocido crecerá y el riesgo por desconocimiento de información irá incrementándose igualmente, debido a que no ha generado confianza en la línea de producción y estos no comparten los datos que van detectando: no se interesarán en el crecimiento de la organización al saber que no son escuchados:



6. RESULTADOS

Existen varios tipos de manejo de información en función a la confianza generada, y los caminos para su difusión dependerán de la medida en que se retroalimenten sus participantes. Del análisis se puede ver la importancia de la comunicación entre los distintos niveles de trabajadores para alimentar este feedback.

Al transponer la ventana con una curva de riesgos, se establece una relación directa con el nivel de difusión de información, entonces:

Los gerentes o jefes de grupo deben generar la confianza de sus dirigidos para que estos les transmitan lo que ven o sienten en la Empresa donde trabajan, recordemos que si bien las cabezas gestivas son quienes mueven los hilos de una Empresa, son los trabajadores los que hacen funcionar la máquina.

Cuando un trabajador sienta que su opinión es escuchada, buscará y se interesará en contribuir con su empresa (aquí trasvasamos la barrera de La Empresa a Mi Empresa). Entonces si detecta algún problema y ve que la solución dada acierta parcialmente, no se acierta con el resultado o simplemente no ve que se de una solución, entonces se animará a exponer lo que ve y aportar cual cree es la solución.

Por lo tanto, es importante proveer de la suficiente información a la línea de producción y crear el sentido de ser parte, para el trabajador sienta que puede aportar al crecimiento de su empresa. Entonces, un problema del dominio de la línea de producción podrá ser conocido por el Jefe de grupo para adoptarse las medidas más apropiadas, ayudando a reducir la cantidad de datos que no proveen información.

7. CONCLUSIONES

- Se demuestra la necesidad de la difusión de la información en todos los niveles al interior de la empresa.
- Se establece el aumento de los niveles de riesgo por desconocimiento de información.
- Se establece una relación entre manejo de información y riesgo potencial

“Abundancia de datos no necesariamente es abundancia de información” Hernando de Soto. La información extraída tiene que retornar, sino no sirve

8. REFERENCIAS

- 1 Morales-Morejón, Melvyn – Ciencias de la información – IDICT -- La Habana 1992.
- 2 Cruz-Paz, Andrés -- Fuentes de información: Aspectos teóricos. -- Universidad de la Habana – La Habana 1994.
- 3 Morales-Morejón, Melvyn – Ciencias de la información – IDICT -- La Habana 1992.
- 4 http://caribeinsider.com/_formacion/no_03/03_01.jsp
- 5 http://www.monografias.com/trabajos18/la_ventana_de_johari – 2008
- 6 Dorante, Ninoska – Desarrollo organizacional y formación de equipos -- Internet – 2008
- 7 De Soto, Hernando – El misterio del capital – El Comercio S.A. – Lima 2000

9. BIBLIOGRAFIA

- Luft, J. and Ingham, H. -- The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness
- Millar, William M. -- Fundamentos de Administración de Proyecto
- Davis, Kevan -- Johari Window tool
- De Soto, Hernando -- El Misterio del Capital
- Dorante, Ninoska – Desarrollo organizacional y formación de equipos
- Steward Hase, Alan Davies, Bob Dick -- The Johari Window and the Dark Side of Organisations -- Southern Cross University
- http://caribeinsider.com/_formacion/no_03/03_01.jsp
- <http://www.monografias.com/trabajos18/procesos-humanos/procesos-humanos.shtml#interv7>
- http://www.puntoclave21.com/paginas/articulos/Ventana_de_Johari.htm
- <http://www.Holdia/Term Papers/Essay About The Johari Windows.htm>
- [http://www.12manage/management_Methods/Johari Window \(Luft Ingham\).htm](http://www.12manage/management_Methods/Johari Window (Luft Ingham).htm)