CAPITAL HUMANO

PERFILES Y RASGOS
HORACIO ANDRADE

CUATRO "APORTACIONES"

Frecuentemente nos quejamos de que en nuestro país no hemos podido desarrollar una escuela, tecnología o modelo, en materia de gestión empresarial, y de que eso hace que nos limitemos a imitar, importar, o de plano "piratear" lo que se desarrolla en otros lugares, principalmente en nuestro vecino del norte, que siempre ha sido nuestro punto de referencia, y de influencia, inmediato.

Esto no es cierto, ya que hay cuatro "aportaciones" mexicanas al Management que, aunque no son como para que nos sintamos muy orgullosos de ellas, constituyen un buen ejemplo de lo que nuestro país produce: la Administración por Capricho (APC), la Administración por Subjetivos (APS), la Administración Sobre la Marcha (ASM) y la Administración sin Sentimientos (ASS).

Estas son más acusadas en las empresas pequeñas y medianas, ya que las grandes, bien que mal, han estado más expuestas a las corrientes universales del management.

La APC se da porque las políticas y procedimientos son sustituidos por la voluntad de los dueños o de los directivos, que deciden de acuerdo a cómo les amaneció el día, a sus filias, a sus fobias y a lo que en un momento dado se les antoja.

Como decía Jorge Ibargüengoitia, toda organización mexicana es un retrato fiel de la corte faraónica, con el Señor que dispone de vidas y haciendas por capricho, el administrador incompetente y los esclavos a los que no les queda otra que obedecer.

El "antídoto" contra este tipo de gestión es la institucionalización, es decir, la creación de la infraestructura normativa básica que, sin burocratizar a la empresa, le proporcione criterios para decidir y actuar consistentemente, es decir, al margen de los estados de ánimo del faraón.

La APS es la que se aplica cuando las decisiones se toman sin un análisis cuidadoso de la situación, confiando en la experiencia, en la providencia o, simplemente, en la buena suerte.

Se deriva de la falta de conocimientos relacionados con la gestión de empresas: solución de problemas, toma de decisiones, administración de proyectos, manejo del tiempo, creatividad y muchas otras técnicas y herramientas necesarias para que las cosas se hagan con efectividad.

El antídoto que puede acabar con la APS es la profesionalización, lo cual implica que los responsables de conducir el negocio, y en general todo el personal, desarrollen las competencias genéricas y específicas requeridas para que este marche bien.

Hacer camino al andar

La ASM es la que se ejerce cuando no se definen claramente los objetivos y no se cuenta con una estrategia para alcanzarlos, por lo que se termina dando tumbos, tratando de encontrar el rumbo para llegar a algún lugar que se desconoce.

Parafraseando a Machado, es el management que consiste en hacer camino al andar (a lo que se podría añadir que corriendo el riesgo de que dicho camino esté equivocado). O, para usar un refrán más nuestro, la creencia de que "andando la carreta se acomodan las calabazas".

Sin embargo, la realidad es que sin camino no hay señales, por lo que a menudo las cosas no salen bien, y la carreta, con todo y calabazas, se cae a la barranca y hay que sacarla.

El antídoto en este caso es la planeación, ese ejercicio que consiste en definir claramente a dónde se quiere llegar y cuándo, y cómo se le va a hacer para lograrlo, retomando el rumbo cuando sucede algo que no estaba previsto.

Por último, la ASS es la que pone al número por encima de la persona. Lo importante, se dice, es el negocio, por lo que la gente se ve como un recurso más del cual se puede prescindir en cualquier momento, con el que no se tiene ningún compromiso y al que se puede explotar para aumentar la rentabilidad (recordemos a los esclavos de los que hablaba Ibargüengoitia).

Una herramienta típica de la ASS es la podadora: cuando hay problemas hay que cortar por donde se pueda, trátese de gastos, de inversiones, de gente, o de todo a la vez. El problema es que la podadora es rara vez el remedio para la enfermedad, y lo que termina sucediendo es que, además de dar como resultado una organización trasquilada, los sobrevivientes quedan desmotivados y hasta decepcionados, perdiendo la credibilidad y el compromiso.

El antídoto aquí es la humanización del negocio, lo que significa ver a las personas como tales y no como bienes prescindibles, e invertir en su desarrollo; propiciar su motivación y generar su lealtad para con su trabajo y para con la empresa. Hay que entender que la efectividad y la salud de la organización son dos variables interdependientes, no excluyentes.

Institucionalizar, profesionalizar, planear, humanizar: cuatro formas de llevar a nuestras empresas a los niveles de competitividad que demanda hoy en día la globalización.

Siempre existe la preocupación por la productividad, nos preguntamos cómo podemos hacer más, cómo podemos evitar perder tiempo en corregir y retrabajar, cómo podemos producir con menos desperdicio de materiales o tiempo.

Cómo incrementar la productividad de los empleados

A continuación aparecen algunas recomendaciones para incrementar la productividad de los colaboradores:

- Definir indicadores de corto plazo, alcanzables y medibles a través de entregables.
- Definir un sistema de incentivos y reconocimientos por resultados.
- Proveer retroalimentación positiva al colaborador enfocada en intentar mejores formas de lograr los resultados, para siempre valorar lo que se ha logrado.
- Fomentar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, la productividad no debe darse a costa de renunciar a la vida personal.
- Proveer entrenamiento que contribuya a desarrollar habilidades que le permitan dominar mejor los retos, aumentar su capacidad de solución de problemas y de mejora de procesos.
- Proveer todo el apoyo posible a los colaboradores para que puedan hacer mejor su trabajo, una de las funciones clave de la gerencia es eliminar los obstáculos que impiden que las personas tengan éxito.
- Utilizar tecnología para la realización de juntas efectivas, valorar siempre el tiempo productivo.
- Generar espacios y tiempos específicos al mes para la convivencia, el relajamiento, la identificación y la integración del equipo de trabajo.
- Asegurarse de que las personas que integran el equipo disfruten lo que hacen y consideren que es su mejor opción de trabajo, para aceptar que las motivaciones pueden cambiar.
- Fomentar un liderazgo incluyente, enfocado en valores, considerado y estimulante.

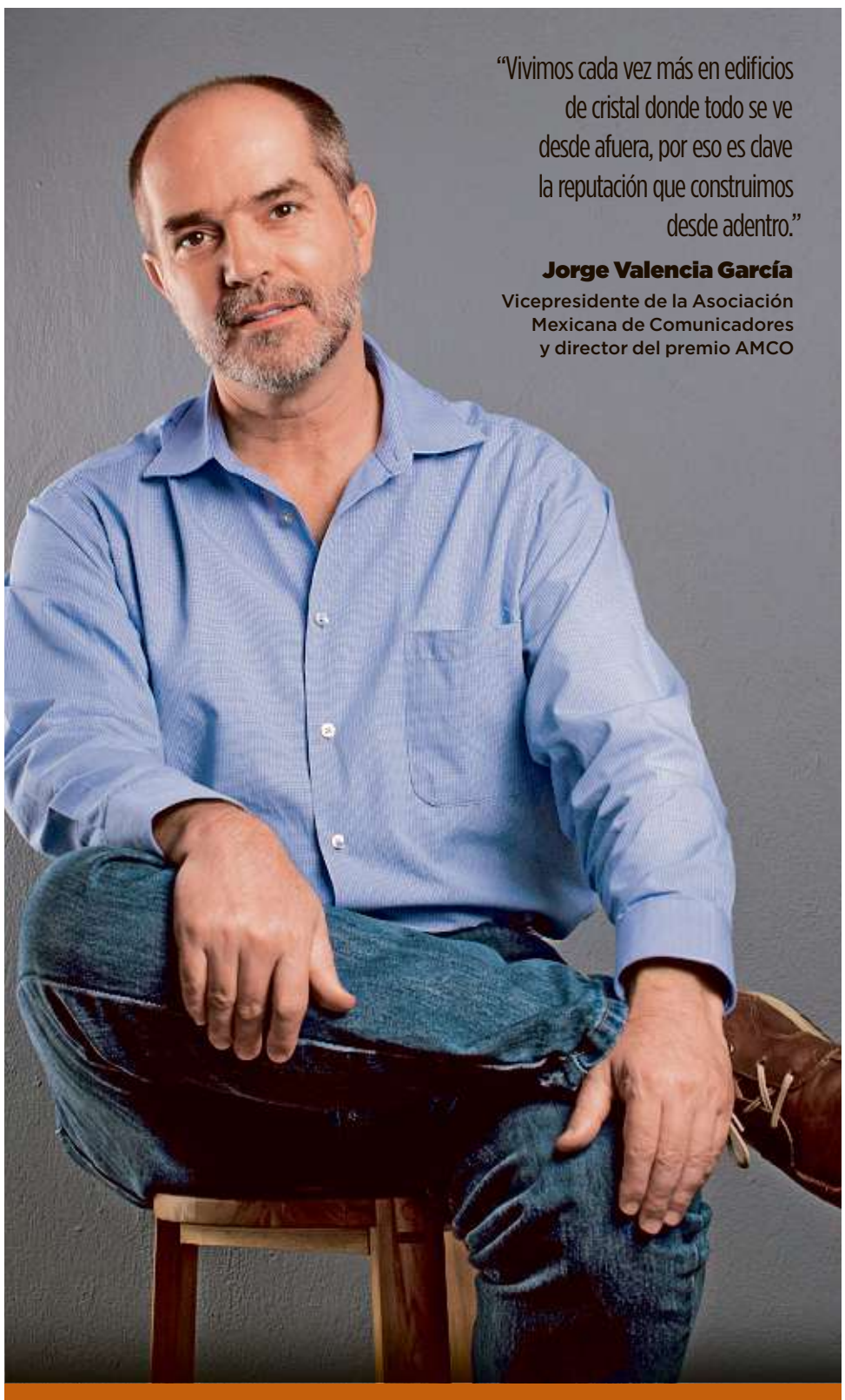
EXPEDIENTE ABIERTO

APRENDIZAJE CREATIVO

En www.creativelearning.com se encuentra el sitio del Center for Creativity Learning (CCL), que proporciona recursos para desarrollar la creatividad, fundamental, entre otras cosas, para encontrar soluciones diferentes e innovadoras a los problemas.

MINIMÁXIMAS

La relación de ayuda, desde el coaching hasta la terapia, puede llevarse a cabo de manera más efectiva si se cuenta con las técnicas adecuadas. En su libro "Minimáximas" (Herder), Manfred Prior presenta 15 "tips" para que quienes se dedican a esta actividad puedan orientar mejor a sus clientes y sacar el máximo provecho de la intervención.



"Vivimos cada vez más en edificios de cristal donde todo se ve desde afuera, por eso es clave la reputación que construimos desde adentro."

Jorge Valencia García
Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores y director del premio AMCO

Comunicación corporativa interna y externa

La Comunicación Corporativa tiene que ver con la construcción de diálogos y mensajes clave para diferentes públicos. Hacia afuera de la empresa implica comunicarse con el gran público: gobierno, proveedores, acreedores, clientes y clientes potenciales, grupos de la sociedad y todos aquellos interesados en el impacto de la empresa hacia su medio ambiente. Así como dentro de ella también se requiere comunicación con dueños o accionistas, gerentes de diferentes niveles y empleados.

Uno de los múltiples propósitos de la comunicación es la que construye el compromiso al que denominamos "engagement" y tiene que ver con la fidelidad a la compañía y sus productos o servicios, con la motivación e identificación con las marcas, con una especial atracción que hace la diferencia entre la empresa-marcas y otras compañías. Si bien es cierto que hablamos de clientes, también aplica a los empleados.

Un empleado identificado con la empresa hace suyos los principios, siente que directa o indirectamente satisface a los consumidores y tiene un reconocimiento de la sociedad, está "casado" con su empresa, tiene un aprecio incondicional y ve una relación larga y fructífera sin temor a dudas. Si las personas pasan más del 60 por ciento de su tiempo en la compañía es importante que se sientan motivados, identificados y comprometidos.

Jorge Valencia García, vicepresidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores y director del premio AMCO, plantea: "El tema no es sencillo, incluye temas como objetivos organizacionales, estrategias, protocolos, el reconocimiento al trabajo, productos y servicios, la percepción de los clientes, la relación con jefes y compañeros, los valores en los que se basan las relaciones y que dan pie a la cultura".

Hoy día la comunicación interna y externa están en una línea continua, menciona, lo que sucede adentro es fácilmente perceptible al exterior mediante las redes sociales y es clave para la reputación, cualquiera puede ser un divulgador de mensajes a favor o en contra de la empresa. "Vivimos cada vez más en edificios de cristal donde todo se ve desde afuera, por eso es clave la reputación que construimos desde adentro. Puede tener más credibilidad un trabajador que la comunicación transmitida por los canales formales", señala Valencia García.

La AMCO, que integra cerca de 120 empresas y fue fundada hace 43 años como una asociación sin fines de lucro, tiene como misión impulsar la profesionalización de la comunicación corporativa y darle un carácter cada vez más estratégico, puntualiza Jorge, ya que los comunicadores no siempre son lo suficientemente estratégicos, y se requiere de una buena planeación y un propósito claro y bien dirigido a las audiencias para después traducirlo en términos de comunicación.

Una vez claros los objetivos de negocio tienen que comunicarse; desde otro ángulo está la evaluación y la medición de la comunicación. Todo se puede evaluar en la comunicación hasta los procesos, y revisar si es posible medirse y relacionarse con el retorno sobre la inversión (ROI). "La comunicación digital puede medir el número de impactos y reacciones ante los contenidos. Hoy existen una mayor comprensión y riesgos de las ventajas de redes sociales, y empieza a surgir una gestión de las redes sociales", concluye Jorge Valencia.