

CAPITAL HUMANO

PERFILES Y RASGOS
HORACIO ANDRADE



FLEXIBILIDAD

La semana pasada se presentaron en términos generales las cuatro grandes tendencias del cambio en las organizaciones. En esta ocasión abordaremos con más detalle la primera de ellas: la flexibilidad.

Para la Real Academia Española, flexible se define como lo que es "susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades", o "lo que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas". Aunque da otras tres acepciones del término, éstas dos describen muy bien lo que está pasando ahora en muchas organizaciones y, por supuesto, en muchas de las personas que las integran.

La flexibilidad implica la capacidad de cambiar; aquello que no cambia se vuelve rígido (o, si se prefiere, precisamente por ser rígido no cambia), y la rigidez constituye una forma extrema de debilidad. Como ya lo decía el Tao Te Ching desde hace más de dos mil años, "quien sea rígido e inflexible es un discípulo de la muerte; quien sea suave y adaptable es un discípulo de la vida".

Las organizaciones, como sistemas sociales, y por ende vivos, que son, tienen que llevar a cabo cambios constantemente en todos los subsistemas que las constituyen: estrategia, cultura, estructura, procesos y tecnología. Algunos de estos cambios son profundos, otros no tanto; algunos son rápidos, otros más a largo plazo; algunos pueden ser realizados por unas cuantas personas, otros requieren de una amplia participación.

El tipo de cambios que se requieran, su velocidad y la manera de implementarlos, dependen, como bien dice la definición de la RAE, de las circunstancias o necesidades. En otras palabras, los cambios no deben ser producto del mero capricho o moda, sino una respuesta a las diferentes situaciones que constantemente tiene que enfrentar la organización.

Por un lado, tenemos factores exógenos, que son los que provienen del entorno organizacional, tanto general (ámbito político, económico, social, tecnológico y físico) como específico (inversionistas, clientes, proveedores, competencia, grupos de interés); por otro, factores endógenos, que son los que se originan dentro del mismo sistema.

La flexibilidad consiste entonces, de acuerdo con la primera definición, en mantener al sistema en un estado permanente de transformación, a fin de que pueda adaptarse, responder y hasta adelantarse, a las situaciones cambiantes, externas e internas, que le presentan amenazas, retos y oportunidades.

Cuestionar los paradigmas

La segunda definición nos marca también la pauta de lo que hay que entender por flexibilidad: la no sujeción a normas estrictas, dogmas o trabas. El hecho de que un buen número de organizaciones todavía no sean capaces de responder rápida y efectivamente a los factores exógenos y endógenos que les demandan cambios, tiene que ver, precisamente, con su reticencia a cuestionar sus viejos paradigmas.

Hay dos grandes enemigos del cambio: la satisfacción y el miedo. Cada uno de ellos opera de diferente forma, pero al final el resultado es el mismo: la resistencia a abandonar la zona de confort.

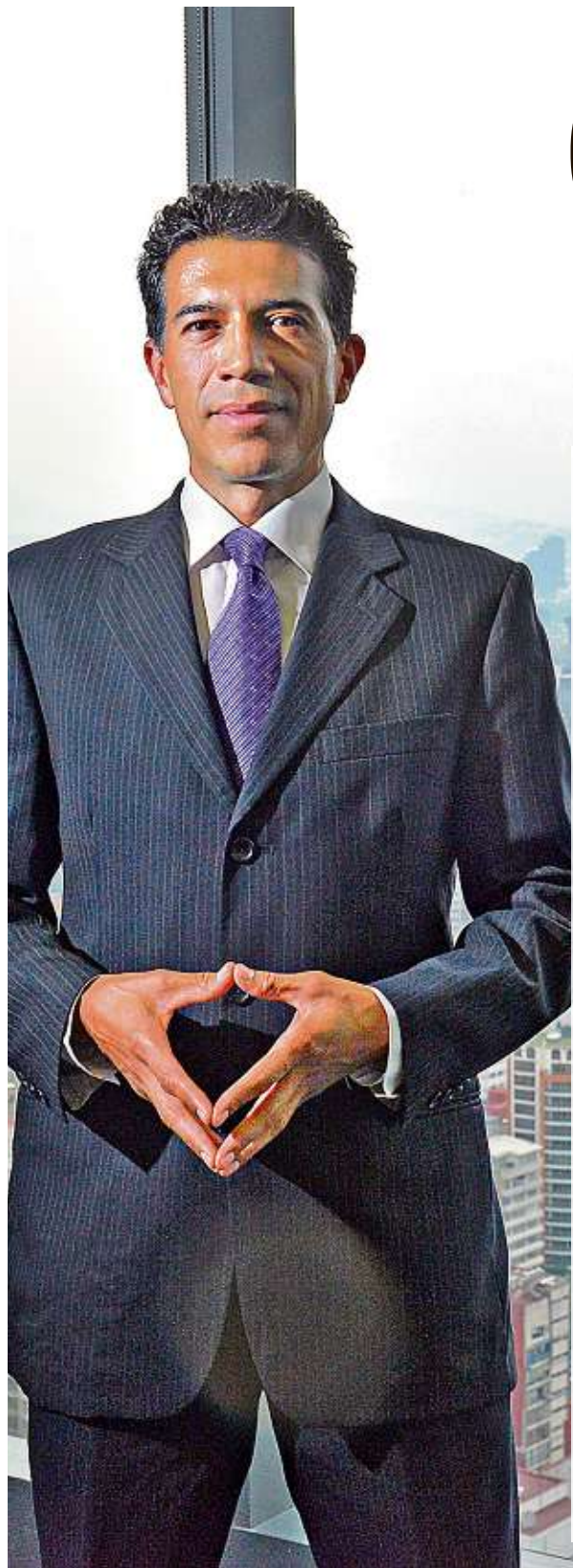
La satisfacción es la comodidad que da el estar instalados en un territorio conocido, sobre todo cuando en él se tienen resueltas, a veces más y a veces menos, las necesidades básicas. Sin lugar a dudas, una de las motivaciones más fuertes para cambiar es dejar de estar satisfecho con algo; sin embargo eso, contrariamente a lo que podría pensarse, es poco común.

Un gran, enorme incluso, número de personas y organizaciones, se sienten cómodas con lo que son y con lo que tienen; obviamente todos tenemos ese derecho, el de decidir que no queremos, o requerimos, más de lo que hay. Pero entonces, eso implica que no habrá ni intenciones, ni esfuerzos de cambio.

El problema se presenta cuando el cambio no es una opción, sino una necesidad, y el dejar la zona de confort es una cuestión de supervivencia. Si el arraigo a ella es muy grande, el cambio costará mucho, en caso de que se decida llevar a cabo. Hay migraciones que son indispensables. Como dijo Winston Churchill, "no basta con hacer nuestro mejor intento; en ocasiones tenemos que hacer lo que se necesita".

El miedo, por su parte, nace de la incertidumbre y hace que personas y organizaciones se paralicen. Ciertamente, nadie puede saber qué va a pasar como consecuencia del cambio que emprenda; pero, como alguien dijo alguna vez, ¿puede acaso saber qué pasará si no lo emprende? La incertidumbre es algo a lo que, nos guste o no, tenemos que acostumbrarnos, porque todo futuro es incierto.

Entonces, la única forma de ser flexibles es cuestionando dogmas y normas, retando a las "vacas sagradas", que son todos los factores, incluyendo a algunas personas, que se consideran intocables e inamovibles. Esto implica salir de la zona de confort y enfrentar, sin miedo, la incertidumbre del porvenir. Alguien lo dijo de una manera muy clara: "Con las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas."



CAPITAL HUMANO EN AGROINDUSTRIA

Los retos que enfrenta el capital humano parecen aplicar sólo a las empresas de alta tecnología, pero no es así, aún en agroindustrias donde su personal operativo proviene de pequeñas comunidades y pueblos, el cambio generacional y laboral también está impactando.

Olaf Dickinson, consultor de Conversari S.C. -firma de consultoría en desarrollo organizacional-, comenta acerca de su trabajo con el sector agroindustrial, dedicado a la exportación de verduras: "El primer reto fue entender la manera de formar líderes, la población de supervisores es mixto -aunque predomina el número de mujeres-, muchos de ellos han reproducido el modelo aprendido de autoritarismo que genera una alta rotación y que es necesario evolucionar."

Nuestra primera tarea fue generar un modelo de liderazgo que les proporcionara las herramientas para poder tener conversaciones significativas con los cosechadores y cosechadoras, y para ello los formamos en manejo de conflictos, negociación, liderazgo situacional y comunicación, entre otros temas. La manera de presentar los temas tenía que estar adaptada a su realidad escolar y cultural, por eso muchos de los ejemplos estaban basados en metáforas sobre la siembra, el crecimiento de las plantas y los frutos, estableciendo un paralelismo con la formación de seguidores y del rol del líder."

Asimismo, menciona que el grupo recibió con gran apertura y entusiasmo la formación humana y en especial las mujeres, quienes vieron el tema como empoderamiento. Su crecimiento las llevó a tener mayor influencia entre sus colaboradores, con su familia y con la comunidad. Se sabe que el empoderamiento tiene un impacto social, los

trabajadores adquieren nuevas habilidades y una nueva visión acerca de su desarrollo personal y laboral que a su vez lo transmitirán a sus hijos para conducirlos hacia una sociedad más incluyente y participativa.

"Una parte importante fue trabajar sobre los parámetros de la confianza: cumplimiento, capacidad, conexión y credibilidad. Desde nuestro modelo, el liderazgo tenía que estar basado en principios para asegurar una relación productiva; era importante la conexión jefe-colaborador que implicaba 'saber del otro', otra parte fundamental estaba basada en acciones y hechos concretos y convencer a los colaboradores del valor que tenía cada uno de ellos para la empresa y para sus jefes."

El modelo también se replicó hacia la administración de la empresa para asegurar la congruencia en el estilo y en la práctica de los principios del liderazgo. Los resultados han sido significativos y es importante señalar que la generación del milenio en este tipo de industria también espera más de las organizaciones y puede emigrar, si no cambia el estilo de liderazgo y de cultura. Por ello, consideramos que los diferentes sectores industriales deben evolucionar en su conjunto. El rezago en alguno de ellos puede generar una mayor rotación afectando la productividad", enfatizó el consultor de Conversari S.C.

De acuerdo con Olaf, estas estrategias requieren de continuidad asegurando que los valores, así como las políticas y procedimientos de participación, tengan un cambio en la dinámica diaria. "Cuando el conocimiento se queda apuntalado en las dinámicas grupales que se generaron durante el aprendizaje, el comportamiento vuelve lentamente hacia el punto inicial", concluye.

EXPEDIENTE
ABIERTO

Estamos en Comunicación y AMCO

El programa "Estamos en Comunicación", de Carlos Muñoz, se transmite en vivo por Radio Anáhuac en el 1670 de AM, los viernes de 10 a 11 de la mañana. Ahora, gracias a un convenio firmado con la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO), incluirá dentro de su contenido las actividades de dicha asociación.



Pensamiento flexible

Walter Riso, psicólogo especializado en terapia cognitiva, presenta en su libro "El poder del pensamiento flexible" (Planeta) las características de las personas que tienen un pensamiento crítico en vez de dogmático; que saben jugar en lugar de ser solemnes; que saben inconformarse en vez de aceptar todas las normas; que saben ser equilibradas y no prejuiciosas, y que son plurales y no autoritarias.

NEGOCIACIONES EXITOSAS

La negociación es el proceso que utiliza una persona para satisfacer sus necesidades cuando otra controla lo que quiere la primera. Aprender a negociar es una habilidad que cualquiera debe tener para mejorar su calidad de vida, la negociación con los seres queridos, en el trabajo y en un sinnúmero de situaciones.

Las negociaciones generalmente se dan entre dos posiciones conflictivas: cooperar o competir para obtener el máximo beneficio. Algunas prácticas para evitar errores en esto son:



1. Definir claramente lo que se pretende lograr y lo mínimo aceptable, esto evita que la persona se arrepienta si cede más de lo que le hubiera gustado.
2. Empezar transmitiendo confianza, la desconfianza evita la negociación.
3. Cuidar que las reglas de la negociación sean recíprocas, si hay ataques y poca colaboración, mantener la misma postura y en sentido contrario cuando hay colaboración, cooperar.
4. Si la negociación se mueve en sentido positivo, dejar a un lado los ataques anteriores y ver la situación desde una nueva perspectiva.
5. Tener claridad sobre los puntos fuertes y débiles de cada una de las ofertas.
6. Prepararse antes de la negociación pensando en todas las posibles ofertas y situaciones para tener mayor control, evitando la sorpresa. La improvisación si no se tiene experiencia puede llevar a un mal resultado.
7. Pensar en los beneficios para la otra persona antes de la negociación ayuda a fortalecer el diálogo y la comunicación. La persona debe sentir que la negociación lleva a un campo ganar-ganar.
8. Controlar las emociones y ser pacientes. Muchas negociaciones se pierden cuando aparece el enojo y la intolerancia; si no es el momento para la negociación y se requiere reflexionar antes de asumir una postura se puede diferir el acuerdo para después.



SEGURIDAD PRIVADA

Estamos ubicados en

Calz. De Las Bombas
No. 666, Desp. 402

SOLICITA

SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA

- Centros comerciales • Estacionamientos • Condominios • Corporativos
- Colegios • Restaurantes • Cines • Eventos Deportivos • Expos, etc.

Cotizaciones e informes al: Tel. 5697-7967 • Mail: hector.delavega@arun.com.mx • Lunes a Viernes 09 am. a 5 pm.