

Capital Humano

Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE

FORTALEZA Y FUNCIONALIDAD

Si bien es cierto que todas las organizaciones, independientemente de su giro, sector o tamaño, tienen una cultura (así como todos los seres humanos tenemos una personalidad), también lo es que no todas son iguales. Cada una la ha desarrollado como resultado de dos grandes procesos: el de adaptación a las condiciones cambiantes de su entorno, y el de integración interna, es decir, aquél que busca que los subsistemas humano, de estructura y de tarea, trabajen armónicamente para dar resultados y permitir esa adaptación al medio.

Lo que hace que difieran las culturas es su grado de fortaleza y de funcionalidad, ya que no se les podría calificar con base en otros parámetros, como si son buenas o malas, mejores o peores, superiores e inferiores. La fortaleza está determinada, por un lado, por el conocimiento y aceptación que los colaboradores de la organización tienen de sus valores y de las pautas de comportamiento que se derivan de ellos, y por otro, por la congruencia que muestran entre esos valores y sus propias conductas. Dicho de otra forma, una cultura fuerte es aquella en la que hay una gran consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Gracias a esta consistencia, cuando se observa el comportamiento de las personas que pertenecen al sistema, se hace evidente que existen patrones, formas más o menos homogéneas de hacer las cosas, de tomar decisiones, de relacionarse con los demás, que son resultado de compartir esos valores y los supuestos o creencias en los que se sustentan. La fortaleza de una cultura no necesariamente le garantiza resultados; de hecho, muchas veces puede suceder lo contrario, ya que esa manera de comportarse de sus miembros no es la que necesita la organización para salir adelante y hacer frente a sus retos exitosamente. Es ahí donde entra en juego la funcionalidad, ese otro elemento característico de una cultura, que es el que tiene que ver directamente con el desempeño.

Más allá de las cifras

La funcionalidad se relaciona, obviamente, con la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, para ser efectiva, rentable, competitiva, adaptable, innovadora y productiva. Los indicadores típicos del desempeño son los que muestran si se tiene o no esta capacidad. Entonces, una cultura funcional es la que cuenta con una serie de valores y de conductas que facilitan y favorecen la consecución de resultados.

Sin embargo, hay otro tipo de indicadores, o de variables, que también tienen que ver con la funcionalidad de la cultura: aquellos que muestran su estado de salud. En este sentido, tan importante como el lograr las metas propuestas es lo que se hace para que éstas se alcancen, el ambiente de trabajo que prevalece, y que impacta sobre la motivación, la satisfacción, la integración y el nivel de compromiso de la gente.

Entonces, una cultura funcional también es la que motiva y compromete a los colaboradores de la organización, fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo. Podría decirse que este aspecto de la funcionalidad es el que relaciona muy estrechamente los temas de cultura y clima organizacional. Con mucha frecuencia se piensa en las empresas, y se actúa en consecuencia, que la funcionalidad se refiere únicamente a las cifras, y que se da cuando se alcanzan los objetivos fijados, sin importar el costo moral o social que pudiera implicar. Se cree que funcionalidad y calidad de vida no tienen nada que ver. Esto, evidentemente, es un error.

¿Se puede decir que sea funcional una cultura en la que la desmotivación es grande, el compromiso bajo, la rotación alta y las personas se limitan a hacer lo mínimo necesario? Por buenos resultados que tenga, el costo es demasiado, además de que cabría esperar que no se puedan sostener en el mediano o largo plazo. Privilegiar la parte numérica sobre la salud puede terminar en una organización enferma e incapaz de mantenerse, en una población compuesta de colaboradores desgastados, frustrados y resentidos, y en una pérdida de la funcionalidad integral. Por eso debe verse a esta última como algo que se dará mejor en la medida en la que haya un equilibrio entre lo tangible y lo que, aunque es intangible, no es menos importante.

Comentarios a:
capitalhumano@reforma.com

TALENT MANAGEMENT MÉXICO

Consideran fundamental surja el liderazgo efectivo

En tiempos de crisis económica son necesarios líderes que inspiren a los miembros de un equipo para salir adelante, con estrategias y tácticas desarrolladas bajo la creatividad del grupo directivo de la organización

ése a que es fundamental la figura de líderes, Gustavo Pérez Ríos Carvajal, director general de Talent Management México -empresa especializada en el desarrollo de líderes y equipos de alto desempeño-, explica cómo es que las formulas tradicionales ya no funcionan y cuál es la tendencia de acuerdo con los tiempos actuales.

Los verdaderos líderes, a través de procesos muy participativos con sus equipos y aprovechando las habilidades, detalla el directivo, llegan a establecer planes de acción innovadores que capitalizan las oportunidades en sus mercados actuales o potenciales para continuar consolidando el crecimiento del negocio.

“La compleja tarea de desarrollar líderes en las compañías nunca termina. Existen varios modelos en las áreas de capital humano para identificar al personal que cuenta con las competencias claves de liderazgo, para que con ayuda de las organizaciones lleguen a desarrollar su máximo potencial”, asevera.

Entre los retos que con más frecuencia se topan hoy en día los líderes al frente de las organizaciones, Gustavo Pérez Ríos destaca los siguientes:

- Desarrollar nuevas oportunidades de mercado que permitan a las

empresas compensar los problemas financieros derivados de la crisis económica.

- Elaborar nuevas estrategias financieras para racionalizar los gastos e inversiones logrando un mejor manejo de flujo de caja en las organizaciones y disminuyendo las necesidades de crédito externo.

- Enfrentar revisiones a las estructuras organizacionales y procesos administrativos que normalmente generan cambios en los niveles de personal. El reto es retener a los mejores líderes sin afectar el nivel de compromiso de los directivos y colaboradores en general.

- Continuar con el desarrollo de la gente para ir construyendo los equipos directivos que ayudarán en forma clave con la recuperación de las empresas. En las crisis, los líderes se tienen que volver más creativos e innovadores, capaces de ofrecer, en ocasiones, la oportunidad de que la organización sea rediseñada o reinventada.

- Continuar formándose como líder a través de fortalecer las áreas de oportunidad y consiguiendo, por medio de la facultación (empowerment), volverse un líder más estratégico para impactar a la organización de manera más profunda y directa.

El problema principal que identifica el directivo radica en cómo evo-



Gustavo Pérez Ríos.

lucionar, de ser un buen jefe a ser un líder orientado a resultados en los negocios. Hoy por hoy, agrega, se requieren líderes que no sólo inspiren a su equipo, sino que logren verdaderos cambios en los comportamientos de sus subordinados, impactando la cultura de las organizaciones.

Con la globalización se hace cada vez más necesario trabajar bajo el concepto de equipos de alto desempeño para lograr los resultados esperados en cada organización. Ningún ejecutivo, por muy bueno que sea, asevera Gustavo Pérez Ríos, puede lograr las metas esperadas por la organización sin el apoyo de su equipo de trabajo.

Un buen líder tiene que aprender a delegar en sus subordinados a través de un modelo de facultación (empowerment) efectivo que le permita obtener resultados superiores

a los esperados, siempre tomando en cuenta el grado de madurez de los miembros de su equipo.

“No es tan importante la velocidad para efectuar estos cambios culturales en las organizaciones sino la certeza de que los líderes están siendo capacitados para dar un mayor grado de facultación a sus subordinados. El involucramiento del personal en la estrategia principal del negocio permite una mayor contribución de cada individuo hacia el logro de su visión”, apunta.

Gustavo Pérez Ríos enfatiza que cuando los empleados saben que se están moviendo hacia el rumbo correcto para lograr las metas y objetivos de la empresa se vuelve menos compleja la responsabilidad de los líderes, ya que es mayor y más intensa la participación de los subordinados.

FORO VIRTUAL DE GIVI SERVICES

Facilitan intercambio de información en RH

Con el objetivo de intercambiar y compartir prácticas actuales del área de Recursos Humanos, para que sus miembros tengan mejor perspectiva sobre cómo afrontar diferentes situaciones y problemas, GIVI Services fundó hace cinco años el Grupo de Intercambio Virtual de Información, el cual facilita el intercambio de ideas y experiencias, tanto de forma virtual como de forma presencial.

Lo que inició básicamente como instrumento de apoyo mutuo para el intercambio de información relacionada con los recursos humanos, para mejorar procesos, disminuir tiempos y reducir costos a través de la participación en línea de las diferentes empresas participantes, ha evolucionado significativamente durante los últimos años.

Con más de 400 agremiados de todo tipo de empresas, el Grupo actualmente tiene presencia no sólo en México, sino también en países de América Central y América del Sur. Por medio del foro virtual, el cual no tiene costos de afiliación, también se convoca a eventos de forma presencial, donde se abordan temas actuales con mayor profundidad.

“Las actividades del grupo ayudan a que los integrantes generen una sinergia para convertirse en agentes de cambio, ya que el área



Roberto Espinosa.

de Recursos Humanos juega, hoy por hoy, un papel estratégico y vital en las organizaciones”, comenta Roberto Espinosa, director general de la empresa especializada en servicios de consultoría en Recursos Humanos y Seguridad Corporativa.

GIVI Services, apoyado por su Grupo de Intercambio Virtual de Información, también organiza fo-

ros abiertos al público, donde sus integrantes comparten experiencias y herramientas para afrontar diferentes situaciones relacionadas con la gestión del Capital Humano. “Así como es bueno contar con conocimientos también es bueno compartirlos”, asevera.

HONESTIDAD

Las pérdidas que una empresa puede sufrir por no tener personal honesto son superiores a lo que pueda costar cualquier estudio de honestidad, advierte el directivo de GIVI Services, por lo que uno de los servicios que más demanda tiene la empresa es la realización de estudios de confianza.

Por medio de estas herramientas, detalla Roberto Espinosa, las empresas obtienen la certeza de que el personal que están por contratar o que ya tienen contratado tiene características o competencias de honestidad. Es algo que cada vez toma más importancia en México, pues hoy en día es esencial contar con personas honestas y confiables.

“Al encomendarnos esta tarea, las empresas que contratan nuestros servicios [los de GIVI Services] confían en nosotros y en que sus futuros o actuales empleados van a cumplir con estrictos estándares de confiabilidad y honestidad”, concluye el directivo de la empresa consultora.

Expediente abierto

Reir un poco

El sitio de internet www.aath.org, de la Association for Applied and Therapeutic Humor, es un buen inicio para conocer el tema del humor terapéutico, que es una intervención que promueve la salud y el bienestar al estimular el descubrimiento, la expresión o la apreciación del absurdo y la incongruencia de situaciones de la vida. Esta intervención basada en el humor, el juego y la risa puede fomentar el desempeño laboral, apoyar el aprendizaje, o mejorar la salud.



Cómo remunerar

En la página de la asociación de profesionales WorldatWork, ubicada en www.worldatwork.com, hay gran cantidad de referencias a lo que pasa en el medio de las compensaciones, las prestaciones y las recompensas, a través de conferencias, seminarios, libros, publicaciones especializadas, tendencias y noticias.

BBVA Bancomer

Suma tu talento al nuestro.

www.bancomer.com
...el mejor sitio para emplearte.

Sí es posible.



adelante.