

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen III, Marzo de 2005

Atención al Cliente y Ventas - ¿Qué hacen los vendedores y cómo lo hacen?

Andrés Frydman, Sandra Marder, Pablo Bisciotti y Guadalupe Romero

Pág. 4

Captar Clientes..... ¿A cualquier precio?

Ezequiel Sapoznik

Pág. 10

El Liderazgo Femenino (¿existe?!)

María Florencia Bradich y María Liliana Portillo

Pág. 15

Empresas Resilientes - Algunas ideas para construirlas

Cristina Minolli

Pág. 20



UCEMA



EMPRESAS RESILIENTES ALGUNAS IDEAS PARA CONSTRUIRLAS

Cristina Beatriz Minolli

En épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y por profundas crisis económicas y sociales, como las que se han vivido y se viven todavía en la Argentina de principios del siglo XXI, hay empresas que presentan un desempeño superior a otras, que no sólo subsisten sino que aún mejoran sus resultados. ¿En qué se diferencian estas organizaciones de las que en su gran mayoría sufren los embates perniciosos de las situaciones críticas?

El término resiliencia tomado de la física se refiere a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. *“Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad”¹.*

Aplicando el concepto al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

La visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas son, sin duda alguna, muchos de los factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial.

Sin embargo, más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, las organizaciones están constituidas por personas. Por lo tanto, son humano-dependientes en tanto sus actividades - sean éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo - están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio.

El ser humano no es pensable como individuo aislado, sino que es esencialmente un ser social y en tanto cumple un rol laboral está atravesado por las perturbaciones del medio ambiente donde trabaja. Existe, entonces, una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo, en la cual desde la organización: *“todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo”²*, y desde el individuo: es solamente él quien puede utilizar su saber creativo

¹ Henderson Grotberg, Edith en *"Nuevas Tendencias en Resiliencia"* – Resiliencia op. cit.: pág. 24

² Filippi op.cit.: pág.27

para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto.

Este artículo, basándose en la característica social y antropológicamente válida en todo lugar y en todo momento que el concepto de "trabajo" tiene según Vigotsky y por la cual aparece la necesidad de comunicación; trata de enfatizar, desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos que hacen a la gestión de los recursos humanos y que pueden contribuir a crear organizaciones resilientes. Además se apoya en algunos aportes de las teorías lingüísticas de Saussure, Benveniste y Bordieu, en la noción de "*décéntration*" de Piaget, en la teoría de los factores higiénicos de Herzberg y, finalmente, en el marco de trabajo propuesto por la teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.

Así, la comunicación resulta una actividad esencial por medio de la cual las personas se relacionan, combinan sus capacidades, se transmiten datos, experiencias, ideas, reflexiones, valores y opiniones. Las organizaciones dependen absolutamente de la eficacia de las comunicaciones que se dan dentro y fuera de ellas. En la experiencia personal y transaccional de la comunicación interna; en cualquiera de sus niveles, –ascendente, descendente u horizontal – significado, signifiante y estructura del discurso son de vital importancia para que el proceso se realice en forma completa y el mensaje pueda ser correctamente asimilado por todos los participantes. Esto es la única garantía de que el sistema comunicacional sea abierto y fluido en grado tal que asegure el buen funcionamiento de la empresa. Internamente si la comunicación es eficaz, las personas, a través de la información debidamente recibida y procesada, pueden desempeñar mejor sus tareas. De esta forma se evita el estado de indefensión aprendida que lleva

no sólo a la inacción sino al "stress" del individuo.

Cuando realmente existe un buen sistema de comunicación interna, el sujeto puede comprender la relación causa-efecto de los sucesos relacionados con su tarea, puede predecir la frecuencia, el ritmo, la duración y la repercusión de tales sucesos y finalmente puede llegar a controlar sus efectos o, al menos, puede intentar ejercer el control de los mismos. Estos tres elementos: comprensión, predicción y control, si bien influidos por la percepción subjetiva que de la información recibida experimenta cada trabajador, son fundamentales para reaccionar ante las modificaciones del entorno.

Para que la reacción se produzca en tiempo y forma y para aprovechar los beneficios de la tecnología de la información, es necesario que las personas dentro de una empresa puedan desarrollar sus habilidades en un entorno de autogestión, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones. El hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, sin duda contribuirá a generarles el compromiso necesario para que utilicen a pleno sus talentos.

A estos efectos, el "*empowerment*"³ se presenta como una buena herramienta estratégica, que da sentido al trabajo y promueve la creación de un ambiente laboral que permite a los individuos

³ Concepto o forma de administrar la empresa donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia en un marco de filosofía organizacional que alienta el esfuerzo de las personas. Por lo tanto, los individuos se sienten identificados con el objetivo común de calidad total y experimentan la necesidad de involucrarse y participar. De esta manera se aumenta la responsabilidad de los recursos humanos sobre su trabajo, se incrementa el entusiasmo y la actitud positiva de cada uno y la gente se siente más comprometida, potenciándose, entonces, su predisposición a ser protagonistas de los cambios necesarios para afrontar la inquieta realidad del mundo actual.

Cuando a través de la comunicación eficaz y el “empowerment” se logra que las personas asuman el trabajo como un bien mediante el cual el hombre se realiza a sí mismo y, como la enriquecedora oportunidad de compartir su labor creativa con otros miembros de la sociedad; el individuo comenzará a sentir la motivación necesaria para transformarse en actor y sujeto reconocido como parte integrante del equipo empresarial. Esta manera de asumir el trabajo se refiere específicamente a la motivación interna del individuo. Sin embargo, los estados motivacionales de las personas están determinados también por una diversidad de otros componentes, entre ellos sus experiencias anteriores, sus emociones, sus expectativas y las motivaciones externas comúnmente llamadas estímulos o incentivos.

Según la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg⁴, existen en los individuos ciertas necesidades que se refieren a las características específicas del ser humano que remiten a sus posibilidades de lograr cosas y, a

través de estos logros, experimentar un continuo crecimiento personal y el correspondiente reconocimiento de sus pares. En estos términos el contenido del trabajo es esencial para que cada uno se sienta motivado a ejercer su aporte más relevante y creativo dentro del marco institucional que le es dado para desempeñarse laboralmente. Con el objetivo de potenciar los estímulos externos e incentivar al individuo a que maximice su contribución a la empresa se presenta, entonces, el desafío de averiguar respecto de cada empleado, cuál es su posibilidad de logro y avance y qué aspectos de su trabajo elevan su entusiasmo y compromiso.

Es en este aspecto donde el marco de trabajo de la aptitud emocional, definido por Daniel Goleman⁵, multiplica la facultad cognitiva del capital humano de las empresas aportando un ingrediente de consideración para la construcción de empresas resilientes.

Existen ciertas características beneficiosas para el desempeño de grupos humanos como:

- la facultad de comprender a los demás,
- la percepción de la necesidad de desarrollo de los otros,
- el fomento de las aptitudes de las personas,
- el aprecio de la diversidad como medio de identificar oportunidades,
- la conciencia de las relaciones de poder dentro de una organización,

(sigue)

⁴ Harvard Business Review op.cit.: pág. 87-96

⁵ Op. Cit.: Pág. 46 y 47

- el uso de tácticas efectivas de influencia,
- el manejo eficiente de conflictos,
- la capacidad de liderar positivamente,
- la habilidad de crear sinergia grupal a través de la cooperación y la colaboración,
- la facilidad para establecer vínculos y catalizar los cambios.

Resumidas todas ellas en los conceptos de empatía y habilidad social - son las que permiten cristalizar las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el “*empowerment*” y la motivación de las personas que interactúan dentro del medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes⁶.

CONCLUSIÓN

Empresas resilientes son aquéllas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Más allá de su existencia jurídica, las organizaciones, al estar constituidas por personas,

son humano-dependientes y están supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes.

Desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a crear organizaciones resilientes.

La empatía y la habilidad social – marco de trabajo de la aptitud emocional – cristalizan las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el “*empowerment*” y la motivación de las personas que se desempeñan en el medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes.

BIBLIOGRAFÍA

- *Actas del primer Congreso Interdisciplinario de la Asociación Científica Argentina*. Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Ediciones A.C.A.P.I.L., Buenos Aires, 1994.
- Bleger José. *Psicología de la Conducta*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2001.
- Cravino Luis María. *Un trabajo Feliz*. Temas, Buenos Aires, Septiembre 2003.
- Cherniss Cary y Adler Mitchel. *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. ASTD, USA, 2000.
- Eberhard Todt. *La Motivación*. Herder, Barcelona, 1982.
- Ellis Richard y McClintock Ann. *Teoría y Práctica de la Comunicación Humana*. Ediciones Paidós, Barcelona, 1990.

⁶ Dice Kevin Murray (director de Comunicaciones de British Airways): “Las organizaciones que pasan por los mayores cambios son las que más necesitan de la inteligencia emocional”, en Daniel Goleman, op. cit. pág 64

- Filippi Graciela. *El Aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional*. Eudeba, Buenos Aires, 2003.
- Goldhaber Gerald. *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana, México, 1994.
- Goleman Daniel. *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.
- *Harvard Business Review*. Special Issue, Motivating People. Volume 81 Nbr. 1, January 2003.
- Melillo Aldo y Suárez Ojeda Néstor. *Resiliencia*. Paidós, Buenos Aires, 2001.
- Ribeiro Lair. *La Comunicación Eficaz*. Ediciones Urano, Barcelona, 2000.
- Scaglia Héctor y García Raúl. *Fenómenos Sociales*. Eudeba, Buenos Aires, 2000.
- Segal Jeanne. *Raising your Emotional Intelligence*. Owl Books, USA, 1997.
- Silberman Mel y Hansburg Freda. *Inteligencia Interpersonal*. Paidós Plural, Barcelona, 2001.
- Weisinger Hendiré. *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Javier Vergara Editor, Barcelona, 2001.