

La Gente, factor clave dentro de las organizaciones
por Jonathan Betancourt
Socio | Director

La gente dentro de las organizaciones es un recurso del cual (casi) ninguna empresa puede prescindir de el, y es un factor clave para el éxito o fracaso de las mismas. Por esta razón, es muy importante contar con un personal preparado, capacitado y con el perfil adecuado para ejecutar las actividades correspondientes al puesto. Las dos constantes que influyen en los resultados de la gente son **aptitud y actitud**; la primera viene con un sinnúmero de variables, tales como la preparación académica, el perfil de la gente o la capacitación recibida, mientras que en la segunda influyen variables como el estado de ánimo o las experiencias pasadas. En ocasiones se tiene gente preparada en un puesto que no va con el perfil de la persona y por ende, los resultados no se dan como se quisiera. Otras veces, se tiene gente con un buen perfil para el puesto, que sin embargo, no cuenta con la preparación o aún más, con la capacitación necesaria para cumplir con las tareas asignadas. El estado de ánimo o la apertura al cambio son elementos muy importantes para el desempeño de la gente.

En estos tiempos, aún existen empresarios que no consideran a la capacitación y el ambiente laboral como puntos críticos para el logro de las metas de la organización. Si pudiéramos agrupar a las personas en 4 conjuntos, tendríamos los siguientes: a los que **quieren y pueden**, que son el grupo más fácil para trabajar, puesto que ya están capacitados y cuenta con la actitud ideal; los que **quieren y no pueden**, que no son el grupo idóneo, sin embargo, con una capacitación adecuada, es más fácil que puedan aprender y ser preparados para el logro de los resultados; el tercer grupo es más difícil, que son los que **pueden y no quieren**, comentamos que al grupo anterior, con una buena capacitación se podrían lograr los resultados, pues a este tercer grupo no hay que capacitarlo, sino se debe influir en su estado de ánimo, lo cual es aún más complicado. Se deben utilizar distintas estrategias para generar un impacto en el estado de ánimo o en la apertura al cambio de la gente, no hay una receta, pero el primer paso es identificar la causa que lo genera. Finalmente, el último grupo es definitivamente el más complejo, pues acá hay gente que **no puede y que además no quiere**, muchos directores y empresarios, toman la decisión más sencilla, sacarlos de la compañía (o en el mejor de los casos moverlos de puesto). Definitivamente es una acción a tomar errónea si no se han intentado otras soluciones, la primera opción que quizá se propondría dentro de las organizaciones, sería la capacitación, pero como ya comentamos anteriormente, es muy difícil instruir a la gente que no está motivada, por lo tanto, debemos enfocarnos en generar el cambio en la actitud de las personas, y de ese punto será más fácil movernos a la capacitación.

Es indiscutible que las personas tienen el mayor peso para lograr los resultados en una organización, durante los proyectos de mejora que desarrollamos, trabajamos "hombro a hombro" con la gente, ya que con eso garantizamos el convencimiento de ellos, el aprendizaje (capacitación) que deben tener, y por ende la sostenibilidad de los resultados a mediano y largo plazo. En mi experiencia de consultor, he aprendido que en el "piso" es donde se generan las principales mejoras y es donde se dan los resultados dentro de las compañías. Ahí es clave implementar los cambios, enseñarle al personal cómo ejecutar los procedimientos, cumplir las políticas, utilizar las herramientas adecuadas y efectuar sus actividades, vivir con ellos los resultados y como consecuencia, el cambio se va dando paulatinamente. Algunos de los clientes con los que he trabajado, inicialmente me comentaron que los cambios podían darse rápido, en mi opinión, hay acciones que se pueden implementar de forma inmediata con resultados inmediatos, pero si queremos garantizar un verdadero cambio en la forma de trabajar y en el cumplimiento de metas, se debe aplicar una metodología durante cierto tiempo donde se garantice el óptimo desempeño de la empresa a través de la gente.

En alguna ocasión, un director general me contactó para evaluar el desempeño y carga de trabajo del personal de su empresa, mi respuesta después de tres semanas de diagnóstico fue que su gente trabajaba con una alta carga operativa y que no utilizaban su tiempo para temas personales. La pregunta del director fue acerca de cuántas personas más debería contratar y la respuesta fue cero. El problema no estaba en su gente, sino en la improductividad de los procesos, en retrabajos, en actividades que no generaban valor, en desaprovechamiento del sistema y una duplicidad y lagunas en las funciones del personal. Normalmente, el problema no es la gente, sino el cómo estructuramos nuestra organización, cómo los capacitamos y cómo influimos en su estado de ánimo. La definición y ejecución de la estrategia referente a este tema, nos ayudará en un gran porcentaje para el logro de los objetivos empresariales.

