

ADMINISTRACION DE PERSONAL. UN DESAFIO CONSTANTE

Jorsep

Hace años, meditando sobre el concepto de vocación y su relación con los incentivos, me imaginaba a la vocación como un frontón (tipo Partenón) descansando sobre dos columnas, lo que formaba como un acceso hacia el Edén de la realización personal.

Estas dos columnas las denominaba y las denominaba, incentivos.

Una de ellas es el incentivo económico y la otra es el incentivo profesional. Estas columnas o incentivos apoyan la vocación.

Es dable imaginar que ambas columnas, para soportar el frontón equilibradamente, deben ser de la misma altura y de la misma capacidad de apoyo (resistencia).

Al llevar al concepto de vocación esta imagen, surge la pregunta: ¿cuál incentivo es el más importante para que pueda soportar en mejor forma la vocación?

Para poder dar una respuesta aproximada, pues no hay regla para ello, haré los análisis yéndome a los extremos.

¿Habrán algún ser humano que sólo requiera ciento por ciento de incentivo profesional, cero por ciento de incentivo económico y mantenga en forma sólida una vocación?

La respuesta es no, salvo algún ermitaño religioso de comienzos de la era cristiana.

Vamos a otro extremo. ¿Habrán algún ser humano al que le interesa sólo el incentivo económico en un ciento por ciento y cero por ciento de incentivo profesional, que pueda decir que tiene vocación por algo, fuera de obtener dinero?

Nuevamente la respuesta es no; ni siquiera un mercenario llega a ese extremo, pues requiere algo de otro incentivo "profesional", como es la aventura o el riesgo.

Por lo tanto, para poder sustentar su vocación, un ser normal requiere un apropiado equilibrio entre los incentivos profesional y

económico, en un campo intermedio entre los extremos antes enunciados.

En la vocación de las armas entra una serie de otros factores (amor a la patria, ejemplo de sus mayores, tradición, etc.) que hacen, a mi juicio, que la razón incentivo profesional/incentivo económico sea mayor que uno, es decir, que el incentivo profesional tiene mayor gravitación que lo económico.

En general, la carrera de las armas es mal remunerada y no es esta la ocasión de analizar el por qué, pero sí nos lleva a derivar que si todavía hay vocación por ella se debe a que existe un valor que puede ser reforzado con los incentivos de carácter profesional.

El desafío que tiene el mando para reforzar la vocación —en un período tan materialista, con atractivas ofertas de mejores condiciones económicas en la vida civil, teniendo como contrapartida escasos aumentos de sueldo para las Fuerzas Armadas— es incrementar los incentivos profesionales.

Una de las maneras de lograrlo a nivel de buque o repartición es hacer partícipe a los oficiales y personal de las mejoras de carácter profesional, que ellos mismos evalúen como necesarias de crear a bordo, sintiéndose cada uno de los tripulantes responsable y partícipe de esas ideas evaluadas e implementadas.

De esa manera se puede lograr fácilmente el deseado espíritu de cuerpo y llegar a tener el ansiado "buque feliz".

He tenido acceso a un trabajo de investigación efectuado por Min Basadur, de la Universidad de McMaster, de Canadá, titulado "Administrando creatividad: Un modelo japonés".

Este documento demuestra que la creatividad de los empleados de una empresa es orientada por un modelo estructural que no lleva directamente a tener un gran efecto económico, sino que más bien ayuda a desarrollar la motivación, la satisfacción en el trabajo y el trabajo en equipo.

Lo expresado en el documento que comentaré fue aplicado a fines de la década del sesenta y segunda mitad de la década del setenta, a bordo de un patrullero de la Armada, luego en un destructor y posteriormente en un crucero, tal vez por pura intuición o sentido común.

Al final de este artículo indicaré algunos ejemplos prácticos que lo grafiquen.

La acelerada razón de cambio, tanto tecnológico como ambiental, exige hoy en día una mayor capacidad de adaptación organizacional que en el pasado. Hay organizaciones a las que les ha resultado muy difícil intentar un cambio en su comportamiento, pues el peso de la burocracia, alimentada por largos años, ha dejado una estela de una tradición no flexible y conservadora.

Una dosis de creatividad en la organización donde uno participa da como resultado una búsqueda continua para encontrar y resolver problemas y la capacidad de crear y ejecutar nuevas soluciones para el éxito de la organización, el mejor cumplimiento de su misión e incentivar a sus miembros.

La creatividad en las organizaciones es un continuo encontrar y resolver problemas, y aún crear nuevas soluciones.

La actividad de encontrar problemas significa identificar en forma continua nuevos y útiles problemas a solucionar. Esto puede incluir encontrar nuevos productos y oportunidades de servicios, anticipando nuevas necesidades de los clientes o usuarios, descubriendo métodos para mejorar los productos existentes, servicios, procedimientos y procesos, o encontrando las oportunidades para mejorar la satisfacción y bienestar de los miembros de la organización. Finalmente, encontrar los problemas incluye definir tales nuevos problemas y oportunidades, acuciosa y creativamente.

La actividad de ejecutar los problemas significa desarrollar nuevas y útiles e imaginativas soluciones a los problemas encontrados.

La actividad de implementar soluciones significa instalar exitosamente las nuevas soluciones en la actividad de la organización.

El encontrar problemas puede ser la clave del éxito empresarial japonés.

Mientras más énfasis se pone en hallar los problemas, menos esfuerzos se necesitará para resolver y llevar a cabo las soluciones encontradas; las soluciones son así más "aterrizadas" y se facilita su implementación exitosa. Esto es especialmente cierto cuando los que participan en la fase de encontrar los problemas (desafíos) son los miembros de bajo grado jerárquico de la empresa.

Será necesario un menor tiempo para ejecutar las soluciones, cuando a aquellos que se an afectados se les ha permitido participar desde el comienzo en encontrar y definir el problema y encontrar la solución. La gente no se resiste al cambio; se resisten a "ser cambiados".

La mayoría de los gerentes tradicionales no entienden la importancia de hacer participar a sus empleados, desde las más tempranas actividades, en encontrar los problemas.

Estos gerentes suponen que ellos son los únicos que saben qué es lo que se necesita hacer, o que ellos son los únicos que pueden resolver los problemas en forma más rápida y mejor.

Cuando estos gerentes intentan imponer sus soluciones sobre sus subordinados, pueden dar lugar a algunos resentimientos y los subordinados se alejan de todo compromiso con las nuevas soluciones. Estas fallan, ya sea debido a una inadecuada definición del problema o a la falta de impulso por parte del originador de la solución. Los mismos gerentes repetirán el ciclo una y otra vez, esperando encontrar una solución que sea finalmente aceptada y exitosa. Tales actitudes provocan gasto de recursos humanos y erosionan la productividad empresarial.

Así y todo, los gerentes rechazan por una u otra razón adoptar el método de descentralizar a otro nivel el ciclo de actividades de encontrar los problemas, de resolverlos y de llevar a cabo las soluciones encontradas. La real razón para este rechazo es, por lo general, la falta de voluntad de hacer cambios significativos. No ven que el cambio es la esencia de la creatividad.

¿Cómo se ve en el Japón este ciclo de actividades? Los japoneses han adoptado el "Sistema de sugerencias de los empleados". No es raro que los empleados de las más importantes empresas japonesas conciben y ejecuten, como promedio, entre cuarenta y cien nuevas sugerencias anuales por persona, muy por encima de lo que, en comparación, logran importantes empresas de Estados Unidos. En efecto, estas empresas se consideran con suerte si obtienen, anualmente, un promedio de dos sugerencias por persona.

En las empresas japonesas no sólo se enseña a la gente sobre el sistema de sugerencias de los empleados, sino que se ha creado un mecanismo estructurado para desarrollar la actividad de encontrar los problemas. Los trabajadores reciben tarjetas para este objeto. Si alguien encuentra un problema que requiere solución, lo escribe en la tarjeta y lo coloca en un tablero para conocimiento general, en la columna titulada "problemas". Si otra persona considera que la solución de ese problema le interesa, unirá sus esfuerzos para ayudar a buscar la solución.

De esta manera se incentiva la interacción de grupos y la gente trabaja en equipo en los problemas que seleccionan. Posteriormente pueden escribir sus soluciones en una segunda columna del tablero.

Hay una tercera columna para incluir la documentación pertinente.

Cuando las tres columnas están completas y la persona o el grupo de trabajo ha completado las fases de "encontrar el problema", ha "encontrado la solución" de él y ha demostrado que la solución propuesta funciona y "puede ser realizada", sólo recién se puede decir que una sugerencia ha sido elaborada completamente. Esta sugerencia puede ahora ser presentada.

Es interesante recalcar que una "idea" no es una "sugerencia", sino hasta que haya pasado por las tres fases del proceso creativo ya mencionado.

Aunque no todas las sugerencias puedan ser llevadas a cabo, todas ellas son aceptadas. En otras palabras, cuando las tres fases han sido terminadas por los mismos empleados se puede decir que una sugerencia ha sido presentada y aceptada.

El objetivo principal es aceptar todas las ideas e incentivar tanto las sugerencias pequeñas como las grandes. Es este proceso de involucrarse ("ponerse la camiseta") en el propio trabajo lo que cuenta, no tanto la calidad de una idea. Lo importante es tener personal pensante y un espíritu de mejoría sin fin.

Si una sugerencia supera la destreza de los originadores de ella, se puede obtener ayuda adicional de otro departamento para dicha implementación.

Si se encuentra que la realización de una sugerencia no es oportuna o es inapropiada en un contexto mayor, la sugerencia no es llevada a cabo, pero de todos modos se le da crédito.

Esta es la manera cómo el sistema opera, funcionando muy bien en la práctica.

Al personal se le dice que se espera de ellos la creación de nuevas ideas. Cada grupo formal de trabajo tiene un jefe de equipo, el que asegura que sean cumplidas las metas del día y, al mismo tiempo, sigan fluyendo nuevas ideas. El jefe de equipo comunica, coordina y busca la necesaria ayuda de la organización. Así se evita que el grupo de trabajo se preocupe innecesariamente acerca de mantener una producción diaria y comente: "No tenemos tiempo para trabajar en nuevas ideas".

La mayoría de las veces la actividad de encontrar problemas y buscar las soluciones se realiza en forma continua en la mente de las personas, tanto dentro como fuera de su horario de trabajo.

El secreto para hacer que este proceso tenga éxito comienza incentivando a la gente para hacerse parte del proceso de encontrar los problemas para luego evaluarlos e y realizarlos. El personal aprende a aceptar la evaluación e implementación de sus ideas como parte de su actividad de trabajo. Sus supervisores y gerentes deben apoyarlos y ayudarlos a tener éxito a lo largo del proceso, y esto incluye asistirlo a evaluar la validez potencial de una sugerencia y cómo hacer que funcione.

El jefe debe ser capaz de incentivar y dirigir, inyectando una nueva dosis de realimentación positiva en toda oportunidad.

Los gerentes no deben proponer sugerencias, es decir, verse directamente implicados en el sistema de sugerencias de los empleados; sin embargo, pueden involucrarse indirectamente. Por ejemplo, si a un gerente se le ocurre una idea, en vez de proponerla debe determinar qué problema está solucionando esta idea. Entonces debe buscar a alguien del personal que desee proponer dicho problema. El grupo de trabajo o cualquiera del grupo puede llegar a una solución diferente. Así es como se logra "ponerse la camiseta", trabajando en equipo.

El jefe debe aprender a facilitar los cambios, no a imponerlos.

Este sistema de sugerencias que estamos analizando provee una excelente herramienta para alcanzar esta aproximación de facilitar estos cambios.

El personal se motiva cuando tiene la oportunidad de ser creativo en su trabajo. Como consecuencia, goza yendo a su actividad laboral. Esta actividad creativa estimula, también, la interacción entre grupos; las personas se ayudan entre sí para resolver los problemas, lo que da la oportunidad para crear un trabajo en equipo.

Se ha encontrado que a todas las personas que se les ha dado la oportunidad de participar en actividades creadoras quedan muy motivadas. Este proceso los lleva a querer participar aún más en actividades creativas y a trabajar más arduamente en cumplir con sus tareas normales de la mejor manera posible: Más calidad, más eficiencia y costos más bajos.

Una organización efectiva debe tener tres características principales: Eficiencia, adaptabilidad y flexibilidad.

Eficiencia es la habilidad de organizarse para una actividad de rutina. Por ejemplo, una organización eficiente conoce a sus clientes; así, a través de los años, desarrolla buenas rutinas para que sus productos sean los mejores con la tecnología a mano, produce una gran cantidad,

un producto de calidad y mantiene una alta salida sobre la razón de entrada (bajo costo) durante la producción.

Una organización efectiva debe ser capaz de responder y reaccionar a repentinos cambios momentáneos o interrupciones. Debe poder enfrentarse a lo inesperado y volver rápidamente a su rutina normal sin verse atascada en la inercia que producen los repentinos cambios.

La flexibilidad es una manera de preservar la eficiencia. Ambas son necesarias.

La adaptabilidad es una característica a largo plazo y se refiere a la capacidad de la organización de cambiar continua e intencionalmente sus rutinas y encontrar nuevos y mejores métodos para realizar su actividad. Las organizaciones consecuentes con esta característica (¿principio?) anticipan los problemas y desarrollan las respectivas soluciones oportunamente. Navegan a la cuadra de los nuevos métodos y tecnologías que pueden ser aplicados a la organización.

El proceso creativo de encontrar el problema, resolverlo y aplicar la solución, se ha hecho cada vez más vital a medida que aumentan los cambios que la organización enfrenta.

Hasta hace muy poco muchas organizaciones podían concentrarse sólo en la eficiencia y flexibilidad. Hoy en día, la adaptabilidad es igualmente importante debido a la acelerada razón de cambio, siendo ella crucial para la efectividad a largo plazo.

En Estados Unidos el factor motivador en la mayoría de los sistemas de sugerencias del personal es extrínseco, generalmente dinero. Unos pocos empleados sugieren unas pocas grandes ideas que ahorran a la empresa grandes cantidades de dinero, lo que permite dar una gran recompensa. La mayoría del personal no participa.

En contraste, el sistema creado por los japoneses enfatiza un gran número de pequeñas ideas y así todos participan. Hay un pequeño incentivo económico para cada sugerencia que pueda ser llevada a cabo, el que es distribuido equitativamente entre los miembros del equipo participante. El incentivo real y mayor, en lo que a los empleados concierne, es el sentimiento de realización personal, lograr metas, reconocimiento y crecimiento.

A la capacidad de trabajar en equipo se suma el enorme respeto a la jerarquía, un valor tan esencial en cualquier sociedad como el concepto de orden. Tan distinto es el sentido de orden entre la sociedad nipona y el resto del mundo, que para los japoneses este resto es la síntesis del desorden y el caos.

Volviendo a la década de los años setenta, una de las maneras de incentivar profesionalmente era grabar en la mente de todos, incluso en la del que manda, el concepto positivo de nunca decir "no puedo cumplir tal actividad, porque no tengo los medios", pero sí decir "¿cómo puedo cumplir tal actividad, con los medios que están a mi disposición?"

Esta última es una posición positiva que arrastra a los subordinados a ser creativos, a formar un sólido espíritu de cuerpo e incentivarlos profesionalmente.

Describiré alguno de los casos experimentados.

— Una de las labores de los patrulleros en la zona austral es la de abastecer los faros y efectuar algunos trabajos hidrográficos.

a la costa estaba compuesto del farero y ayudante o equipo de hidrografía, más la dotación de la embarcación.

Durante el tiempo empleado en hacer mantenimiento al faro, reencenderlo y controlar su funcionamiento, o en actividades propias de hidrografía, parte de la dotación, llamada jocosamente los "picapiedras", sacaba muestras macrológicas de la corteza terrestre y muestra del fondo marino en el área. Estas muestras eran entregadas posteriormente al Departamento de Geología de Enap en Punta Arenas, para su clasificación, análisis y completar la carta geológica de la región.

También se colectaba elementos de fauna y flora, tanto terrestre como marina, para el Instituto de la Patagonia. Los resultados de los análisis efectuados en tierra eran comunicados al personal recolector, lo que les producía una grata satisfacción de ver los resultados de su actividad, más la posibilidad de incrementar los conocimientos básicos de geología, zoología, botánica y biología marinas.

— El problema que tenían los destructores clase "Summer" era la necesidad de establecer régimen de agua en las navegaciones largas, para bajar el consumo de petróleo (haciendo trabajar los evaporadores sólo lo indispensable).

La solución de Perogrullo era disminuir el consumo en forma controlada, no impuesta, de manera de dar el mejor bienestar.

Para esto se hizo conciencia que disminuir el consumo de agua es un problema de disciplina personal; establecer un control, con un gran espíritu de responsabilidad individual por parte de todo el personal a nivel divisional, para eliminar toda clase de filtraciones de agua o vapor, en todas las llaves, válvulas, uniones, flanges, etc.; en las duchas, el personal debía usar el agua para

mojarse, cortar el agua para jabonarse, y luego dar el agua nuevamente para sacarse la espuma.

En conclusión, nunca más fue necesario establecer régimen de agua, el consumo diario de agua de bebida disminuyó y mejoró el bienestar. El éxito se debe a que hubo una participación total y responsable de toda la dotación.

— El problema a bordo del destructor era economizar el combustible y no pasarse de la cuota asignada.

La solución indudable, fuera de todas las medidas tendientes a hacer la planta de vapor y propulsora más eficiente, como el uso casi permanente del vapor sobrecalentado y controlar la estanqueidad de casi todo el circuito de vapor y agua de alimentación, era el uso de turbinas de crucero, que el destructor no tenía, ya que cuando éste pertenecía a la Armada de Estados Unidos le fueron retiradas sin explicar las causas, según el historial de la época.

La solución fue reacondicionar a bordo dos turbinas de cruceros de un antiguo destructor clase "Fletcher" dado de baja, enfrentando a la burocracia que se oponía a este cambio.

Resultados: Una economía substancial de combustible; un refuerzo en el espíritu de cuerpo y en la creatividad de la dotación del buque; una satisfacción personal de aquellos que participaron en implementar la idea.

— Situación: A bordo del crucero existía un computador personal Tandy modelo III, que se encontraba sin una aplicación útil.

Sugerencia: Sacar un buen provecho operativo a dicho computador entrenando al personal en la programación y empleo de soluciones a problemas propios de una central de operaciones y en la transmisión a otras unidades, vía link, de los datos que fuera necesario difundir.

Solución: Formar un equipo para desarrollar un programa que solucionara los problemas propios de navegación y de una Central de Operaciones; diseñar y construir interfases para ingreso de datos al procesador y datos de salida al sistema link.

El sistema funcionó con gran eficiencia, pero lo principal fue que se hizo un apropiado uso del conocimiento y entrenamiento de Oficiales y Gente de Mar para desarrollar el proyecto. Ello siguió incentivando la investigación y el espíritu de cuerpo de la dotación.

He querido demostrar que todo lo que sea investigado para las actividades en el área de estrategia de negocios, negociaciones en sí, administración de empresas y administración de personal en el campo civil, tiene una muy apropiada aplicación en el campo de la defensa nacional, guardando las obvias diferencias al considerar las misiones de una y otra actividad.

