

## **LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE AFECTIVA.....UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS**

### **THE SEVEN HABITS OF HIGHLY AFFECTIVE PEOPLE..... A PROPOSAL FOR THE MANAGEMENT OF WORKING PEOPLE**

Juan Roberto Domínguez García

jr\_minaver@hotmail.com

#### **RESUMEN**

Corría el año 2000 y yo recién había iniciado mi colaboración en la industria azucarera en México y en algún momento fui invitado a participar en una reunión que el Grupo Azucarero donde colaboraba; organizó para evaluar los resultados alcanzados durante la entonces más reciente zafra terminada. No hay que decirlo; pero el salón rentado para este efecto se había llenado hasta el tope, con la presencia además por supuesto de la Dirección General del Grupo y su equipo de dirección, de los Gerentes, Superintendentes, jefes de los laboratorios de fábrica, contralores y algunos jefes de área como lo eran los “jefes de recursos humanos”,

Después de la intervención del Director General; los Gerentes Generales de cada uno de los ingenios con una gran carpeta bajo el brazo, pasaron al estrado y realizaron una gran exposición con reflexiones sobre los programas de siembra, volteo de cepas, experimentación de nuevas variedades, los resultados del karbe, del kabe, de las eficiencias, por supuesto de los rendimientos de fábrica, de los tiempos perdidos, de las pérdidas, de los costos, del cumplimiento de los presupuestos y ni que decir también de las grandes cantidades de recursos monetarios que las unidades industriales necesitaban para la siguiente reparación. No importaba mucho ¿o sí? si los resultados operativos se habían cumplido o no; pues la realización de la siguiente zafra era sin duda lo más importante. Cada carpeta contenía no menos de 400 hojas en las que se observaban gráficas, tablas, análisis, proyecciones; que hubieran hecho palidecer al mejor planificador de México y con no menos del 35% de las hojas con datos de campo, otro tanto si no es que más de datos de fábrica, un poco más con temas del laboratorio de fábrica, por supuesto datos importantes de los presupuestos y costos y al final en poco más de 6 hojas o quizá hasta 8 en el mejor de los casos, venían una serie de reflexiones sobre el tema de “recursos humanos”, con datos sobre el fantasma del ausentismo y la rotación del personal sindicalizado, la relación con el sindicato local y nacional, el valor de las nóminas, la integración de las plantillas y algún otro dato que se me pierde en la memoria.

Esta era y con todo respeto me parece que sigue siendo; la percepción de la importancia de la gestión de las personas en su condición de “trabajadores” en la industria azucarera; por lo que considere pertinente proponer una nueva forma de gestión de las personas trabajadoras a la que llamo “los siete hábitos de la gente altamente afectiva”.

#### **ABSTRACT**

It was the year 2000 and I had just started my collaboration in the sugar industry in Mexico and at some point I was invited to participate in a meeting that the Sugar Group where I collaborated;

organized to evaluate the results achieved during the then most recent harvest. It is not necessary to say it; but the room rented for this purpose had been filled to the brim, with the presence of course of the General Management of the Group and its management team, the Managers, Superintendents, heads of factory laboratories, comptrollers and some heads of area as the "human resources chiefs" were,

After the intervention of the Director General; The General Managers of each of the mills with a large folder under their arm, went to the stand and made a great exhibition with reflections on the sowing programs, turning of vines, experimentation of new varieties, the results of the karbe, the kabe, of the efficiencies, of course of the factory yields, of the lost times, of the losses, of the costs, of the fulfillment of the budgets and not to mention also of the large amounts of monetary resources that the industrial units needed for the next repair. It did not matter much, did it? whether the operational results had been met or not; for the realization of the next harvest was undoubtedly the most important. Each folder contained not less than 400 pages in which there were graphs, tables, analyzes, projections; that would have paled the best planner in Mexico and with no less than 35% of the sheets with field data, another if not more than factory data, a little more with issues from the factory laboratory, of course important data of the budgets and costs and in the end in just over 6 pages or perhaps up to 8 in the best of cases, came a series of reflections on the subject of "human resources", with data on the specter of absenteeism and the rotation of the unionized staff, the relationship with the local and national union, the value of the payroll, the integration of the staff and some other data that I lose in memory.

This was and with all respect I think it remains; the perception of the importance of the management of people in their condition of "workers" in the sugar industry; for what it considers pertinent to propose a new form of management of the workers that I call "the seven habits of highly affective people"

Afectividad, gestión de personas, hábitos

Affectivity, people management, habits.

Han pasado muchos años desde que Fayol y Taylor sentaron las bases de lo que se conoce hoy como la "administración científica" y aunque muchas empresas en todo el mundo se han ajustado de alguna manera a los cambios filosóficos y sin duda teórico-prácticos de la administración del factor humano en las empresas; a fe mía que una parte vital en esta transformación está estrechamente vinculada con el reconocimiento y acción consecuente, de que son personas quienes son las responsables de lograr el éxito de las organizaciones y por lo tanto tenemos que enfatizar en la aplicación de modelos de gestión de personas y no de trabajadores o como decimos ahora del capital humano.

Un gran primer hándicap en contra que tiene la gestión del factor humano en las organizaciones; lo es que en muchas de estas la posición jerárquica y la contribución en el desarrollo e implantación de las políticas y estrategias de las empresas, el área de recursos humanos no se encuentra al mismo nivel (cuando menos) que el resto de las posiciones de dirección (aún cuando muchas empresas consideren que formando parte del primer nivel de dirección es suficiente).

Un segundo hándicap en contra considero está asociado a que las organizaciones basan sus procesos de gestión y de crecimiento; sobre una plataforma de aplicación de sanciones en lugar de una de desarrollo integral del ser humano. Esto aunado a que en muchas ocasiones (en la industria azucarera esto es una constante); las unidades industriales se encuentran asentadas en áreas de pobre desarrollo humano (ver el indicador denominado "índice de desarrollo humano" del programa de Naciones Unidas para el desarrollo) y en consecuencia las personas y su entorno se encuentran en condición

disminuida respecto del interés de las organizaciones. Bajo nivel educativo, reducido acceso a sistemas integrales de salud, presencia de enfermedades crónico-degenerativas poco atendidas, pobreza en las relaciones interpersonales e intrafamiliares con problemas de violencia, stress económico y laboral, alcoholismo y drogadicción entre otros problemas.

Si a lo anterior agregamos que no existe una verdadera profesionalización de los responsables de las distintas funciones dentro del área y comenzando por el líder funcional y la casi ausencia de procesos de crecimiento y maduración mediante acciones de formación que conduzcan a estos a la mejora; entonces el escenario se vuelve nuboso. Las concepciones y tecnologías más actuales recomiendan que los responsables de las áreas de gestión del factor humano cumplan al menos los siguientes roles: de analista, de especialista en intervenciones, de gestor del cambio y de evaluador; permitiendo que sean capaces de: recoger las informaciones útiles y todo tipo de comentarios y observaciones pertinentes susceptibles de proporcionar un nivel de conocimiento del problema que está causando mermas en los resultados y rendimientos, de seleccionar una serie de procedimientos y técnicas de intervención adecuados a la correcta solución de problemas intentando no producir o limitar al máximo las repercusiones negativas que ello contraiga y vigilando y calculando los costes monetarios que tales acciones impliquen, de llevar a cabo la implantación de los nuevos valores y hábitos que se necesitan en las personas pertenecientes a la organización para perseguir los resultados y de medir con exactitud el cambio producido y la relación directamente imputable a las intervenciones en relación con los resultados. Es decir; el tema no es solo de contratar, retener (en el mejor de los casos), despedir, hacer la nómina, atender y cumplir las obligaciones legales y contractuales, atender y realizar una buena gestión con el sindicato y en general con los trabajadores y alguna más que obvio por ahora.

Y por supuesto; partir de un mapa de políticas sobre la gestión del factor humano que guíen las formas de actuación de la organización respecto de las personas en su condición de trabajadores(as).

Cierto de que lograr lo que señalo no será alcanzable de forma expedita; considero que por lo menos las organizaciones deberían de reproducir un modelo de hábitos que contribuyan a que las personas, estén en condiciones de aportar lo que de suyo tienen los seres humanos y que está en su naturaleza. Estos hábitos deberán ser aprendidos y puestos en práctica por todos los que tengan al menos un subordinado bajo su mando; para finalmente ser aprendidos por todos en la organización y que puedan ser replicados en el entorno personal y familiar de todos los que participen en algún momento en la organización.

No pretendo con este trabajo discutir la validez de la propuesta de Mr. Covey; quien en la década de los noventa en el siglo pasado presentara su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, pues sin duda representa una brillante propuesta que logro cautivar al mundo convirtiéndose en un best-seller, sino por el contrario sumar a su posición una serie de hábitos que contribuyan al mismo propósito. Los hábitos a que me refiero y que he llamado “los siete hábitos de la gente altamente afectiva” son:

1.- Reconocernos como seres humanos. Si nosotros en principio no somos capaces de reconocernos como personas; es prácticamente imposible que podamos hacer lo propio con los demás. Por lo tanto; es imprescindible que la organización haga un esfuerzo para lograr que ese reconocimiento se dé y que estemos conscientes de que somos seres humanos y que trabajamos con seres humanos. Al mismo tiempo precisa señalar que el hombre es un ser intrínsecamente perfectible; es decir, que perfecciona al mundo, da finalidad a las cosas al tenerlas y actuando se perfecciona a sí mismo. Esta es sin duda una de las más importantes características de los seres vivos...su tendencia a crecer y desarrollarse hasta alcanzar su fin y perfección y aunque por supuesto está en libertad de decidir si crecer y perfeccionarse

o no hacerlo; será menos posible que lo logre si nosotros (los líderes organizacionales y/o sociales) no los reconocemos así.

2.- Mostrar interés genuino en los demás (su persona, su entorno, sus necesidades, sus intereses, sus dificultades, sus emociones; es decir, en forma totalmente amplia y absoluta) tanto como yo mismo quiero que los demás lo muestren conmigo. Las personas trabajadoras deben sentir de manera permanente nuestro interés por ellos y una práctica recomendable sería el reconocimiento espontáneo; en donde un simple saludo (ojalá podamos llamarlos por su nombre; pero no precisa si no es esto posible), una palmada en el hombro, el cuestionamiento sobre la familia, sobre la salud, sobre su entorno puede ser la gran diferencia.

3.- Seamos respetuosos con nuestro medio-ambiente; pues al final no es solo nuestro y en el futuro también será de otros...incluso cuando nosotros mismos ya no estemos aquí. Cuando por un error (del tipo que fuere; incluso un error humano) durante el proceso se produce un tiradero de miel, azúcar, aceites, hollín, cenizas o en general cualquier daño al medio-ambiente; no se trata solamente ni en principio de cuantos pesos representa esto en nuestro costo empresarial, sino en principio y al final representa el daño que le estamos haciendo a nuestro planeta, que sin duda al considerarlo nuestro parecerá siempre más la escena de aquel que lava el carro o la banqueta con agua corriente y alega que él puede hacerlo porque ya pago la factura de esa agua. Cuando esto sucede; no es quien cometió el error (si esta fuera la razón) sino como lo resolvemos rápidamente para evitar que el daño al medio-ambiente se vuelva mayor y en consecuencia todos debemos sentirnos responsables y actuar en consecuencia.

4.- Busquemos trascender; sin importar si esto implica a muchos, a pocos o solo a uno. Carlos Llano quien fuera Rector Emérito del IPADE (Instituto Panamericano para la Alta Dirección de Empresas) aseguraba que si lo que hacemos tiene sentido para uno es suficiente; por lo que si en nuestro proceder no encontramos de pronto buena escucha en todos y en consecuencia no se producen los resultados esperados, aún así debemos sentirnos satisfechos y seguir buscando trascender y no ceder en el esfuerzo.

5.- Fortalezcamos a la familia que es la base de nuestra sociedad y la consecuencia de ser humanos. Todas las personas que colaboran en su calidad de trabajadores para una organización tienen una familia (padres, hermanos, esposas, hijos, etc.) y para estos como para nosotros representa sin duda algo de gran interés, por lo que no podremos en nuestras reflexiones y análisis situacionales del factor humano hacerlos a un lado. Debemos encontrar mecanismos que permitan a estas personas sin menoscabo de sus ingresos; disfrutar de aquellas situaciones especiales relacionadas con la familia como son: cumpleaños, matrimonios, nacimientos de hijos, duelos, toma de grado, etc.

6.- Bajo ninguna circunstancia ver a los demás o a nosotros mismos como "recurso", como "capital", como "activo" o como se nos ocurra declararlo; pues simplemente somos "seres humanos". Las personas si son lo más valioso en la organización; pero para nada son un recurso y mucho menos capital de la organización. Nuestra mente nos juega trampas en las que hay que evitar caer; pues cuando decimos que algo es un activo o mejor dicho, cuando decimos que algo es capital.....la mente nos hace creer que nos pertenece y en consecuencia podemos hacer de esto lo que nos venga en gana. En todo caso; las personas son un pasivo y tan lo son, que las empresas están obligadas a calcular y hacer reservas para cuando estas dejen de ser parte de la organización (iba a escribir cuando dejen de ser útiles; pero decidí no caer en la trampa). Las personas de alguna suerte son como los créditos bancarios; los que en nuestros estados financieros aparecen registrados en el pasivo y no en el activo y si aparecen como parte del capital, lo es sin duda porque forma parte del valor de la empresa finalmente. Las organizaciones obtienen estos "recursos monetarios" del mercado del dinero y se

obligan a pagar por su uso una cantidad de dinero cierta y conocida; debiendo devolver al prestamista la misma cantidad (cuando menos) que en el origen entrego a la organización. De igual manera; las organizaciones obtienen de las personas (que no recursos humanos) su esfuerzo, talentos, conocimientos, experiencias, aptitudes y en fin sus competencias y se obligan a pagar por su uso una cantidad de dinero cierta y conocida; cuidando de que las personas puedan devolverse a su vida personal en las mismas condiciones (al menos) y con las salvedades que el transcurso del tiempo produzca en demérito normal, de sus condiciones físicas, de salud, de integridad física, etc.

7.- Provocar prohibir la indiferencia social y combatamos cualquier muestra de discriminación o distingo. Retomo lo dicho el año pasado al concluir mi presentación en la conferencia titulada “Seres humanos produciendo azúcar”: Les reitero: soy JUAN ROBERTO DOMINGUEZ GARCIA he cumplido diversas funciones organizacionales en mis casi 40 años de ejercicio profesional y sin importar mi origen social, mi formación académica, mi desarrollo profesional, mi preferencia sexual, sin importar si soy rico o pobre, si soy alcohólico o abstemio.....soy al igual que muchos de Ustedes en esta sala, simplemente UN SER HUMANO QUE HA DEDICADO PARTE DE SU VIDA A TRABAJAR.

Todo lo antes expuesto no significa bajo ninguna circunstancia; que las organizaciones son o deben ser “hermanitas de la caridad”, practicando trabajo social o filantropía al tiempo de buscar cumplir con sus objetivos de generación de riqueza. Solo creo que podremos obtener más y mejores resultados; si buscamos devolver a las personas su esencia humana, pues esto al final nos permitirá obtener de suyo las potencialidades que los seres humanos tienen.