

HANS-JÖRG WITT | Consultor de efectividad organizativa y resolución de conflictos en empresas

“Debemos aprender que los conflictos no son malos”

RAFAEL SERVENT | TARRAGONA

¿En qué consiste su trabajo?

Le llaman 'efectividad organizativa'. Hoy en día ya no son las máquinas o los ordenadores quienes impulsan el crecimiento de una empresa, sino el factor humano. Tradicionalmente, usted tenía una empresa y decía: 'Vamos a mejorar. De acuerdo, vamos a comprar ordenadores nuevos'. Pero lo que importa hoy en cualquier empresa son las personas.

¿Cuáles son nuestros principales déficits en este campo?

Las competencias sociales. Las tres grandes dificultades que tenemos son la capacidad de trabajar en equipo, la habilidad para comunicar eficazmente y la habilidad para resolver conflictos. Trabajar en equipo nos resulta un problema. Empezamos como jugadores de equipo en el jardín de infancia, y luego nos convertimos en autistas. En la Universidad, por ejemplo, siempre se trabaja para uno mismo, para ser competitivo. Ahora nos encontramos con que somos demasiado competitivos. En una misma organización empresarial, acabamos luchando los unos contra los otros.

¿Cómo romper ese exceso de competitividad?

En primer lugar, educando en vías diferentes de colaboración. Si usted sólo ha conocido el modelo de la competitividad y nunca le han enseñado el del trabajo en equipo, nunca podrá llegar a creer en él.

Cada vez más, los departamentos de Recursos Humanos de las empresas se llenan la boca con palabras como 'trabajo en equipo', pero...

Pero hay dificultades para aplicarlo. La razón es una: Primero deben cambiar los directivos. Cuando los empleados trabajan, miran cuál es el comportamiento de sus directivos. Y entonces, acaban diciendo: 'Bien, los directivos me dicen que trabaje en equipo, pero entre ellos se están peleando como talibanes!' Ante esto, debemos trabajar en dos vías. En primer lugar, cambiando la forma de dirigir. Después, empezar a educar en las empresas. Cuando los empleados emprenden el cambio, miran a sus líderes. Sólo ellos, mediante su ejemplo, pueden lograr un equipo mejor.

¿Cuál es el beneficio personal que puede empujar a una persona a trabajar en equipo?

El incremento de productividad. Trabajar en equipo es mucho más productivo que trabajar solo. Si quiere cambiar el comportamiento, es importante darle a la gente una razón. Todos necesitamos ver los beneficios.

Pero aunque se trabaje en equipo, siempre habrá alguien que quiere liderar...

Lo primero es hacer un análisis para ver en qué es bueno cada uno. Si usted es un buen líder de equipos, siga siéndolo, pero no suprima las opiniones de los otros miembros. Cada miembro del equipo tiene sus propias competencias. Sólo si las combinamos seremos más efectivos. El ejemplo clásico es el de la selección de fútbol francesa que ganó el Mundial de 1998. Na-



Hans-Jörg Witt, en la Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Química (ETSEQ) de la URV. FOTO: TXEMA MORERA

die lo esperaba. Todos pensaban que serían los brasileños. Pero la selección de Brasil era un grupo de 'prima donnas'. Los franceses, en cambio, tenían espíritu de equipo...

Y un entrenador.

Claro. Es necesario alguien que combine los distintos talentos para lograr los mejores resultados. Y eso, puede variar en función de la situación. Si yo trato siempre de ser el líder, tendré éxito a corto plazo. El próximo día fallaré, porque para esa tarea habrá alguien en mi equipo mejor preparado para liderar. Todo esto toma tiempo, y requiere un cambio en las estructuras mentales de los directivos.

¿Han empezado el cambio en sus empresas, o sólo hablan?

Cuanto más jóvenes son las organizaciones, más efectivas. La razón es que no tienen tradición en una cultura

empresarial orientada a la competitividad. Es muy fácil implementar estos conceptos en Microsoft o Google, pero es mucho más difícil hacerlo en otras como Daimler-Chrysler. Lo que está claro es que cuanto más globalizados estemos y más competencia haya, más

debemos preguntarnos cómo lograr ser mejores.

Hablaba usted de un segundo déficit: 'Comunicar eficazmente'. ¿De qué se trata?

El problema es que seguimos teniendo hábitos humanos que no se ajustan a los avances tecnológicos. Esta máquina con la que usted está grabando nuestra conversación, probablemente pueda hacerlo cinco veces más rápido de lo que yo hablo. Quizás el problema sea mi velocidad. La capacidad humana para comunicar choca con las capacidades técnicas. Luego está el problema lingüístico. Por ejemplo, en esta Universidad no todo el mundo habla inglés, pese a que está llena de estudiantes de todo el mundo. Por último, hay también problemas culturales. Un japonés se comunica de forma distinta a un español. Una comunicación efectiva es combinar tecnologías, idiomas y cultura de forma eficaz.

El tercer déficit organizativo al que aludía es el de la resolución de conflictos. ¿Cuáles?

Básicamente, conflictos de poder, diferencias de percepción, de necesidades, de escalas de valores y de sentimientos. Hay que enseñar a la gente que los conflictos no son nada malo. Demasiado a menudo, cuando surge un conflicto, pensamos que tenemos un problema.

Asia, América y Europa

Hans-Jörg Witt es consultor de empresas en el campo de la efectividad organizativa. Entre sus clientes se encuentran la multinacional químico-farmacéutica alemana Bayer, la empresa malasia Optimal -una joint venture entre Dow Chemical y Petronas- o la petroquímica kuwaití Equate. En Tarragona asesora a la Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Química (ETSEQ) de la Universitat Rovira i Virgili (URV), el único de sus clientes que no es una empresa.

¿Cómo se resuelve? ¿Uno gana y otro pierde?

No necesariamente. Ante un conflicto, hay que encontrar la manera en que ganen ambas partes. Si fallamos en esto, y por ejemplo usted queda como perdedor y yo como ganador, la próxima vez que nos encontremos tratará de devolvérmelo, y que sea yo quien pierda. Buscará venganza. Este es el problema entre israelíes y palestinos, por ejemplo. Ninguno de los dos cree más en el otro. Hay que educar a la gente en que los conflictos no son algo malo, sino una oportunidad para encontrar soluciones imaginativas.

“
Cuando los empleados emprenden el cambio, siempre miran qué hacen sus directivos

IMPORTANT EMPRESA
D'INVERSIÓ necessita:
JUBILAT
De 55 a 65 anys, amb experiència
directiva, per negociar compra d'actius
dins la seva comarca. Alta retribució.
Enviar C.V. a:
monica_bcn@hotmail.com

EngiLeg S.L.
Engineers
Sant Joan, 18 - 43201 REUS
Tlf: 977327381 Fax: 977332576
construcció industrial - urbanització - càlcul d'estructura - energies renovables - ciències i paritatges

mudanzas tarragona
MUDANZAS LOCALES, NACIONALES E INTERNACIONALES
✓ Escaleras montamuebles hasta 10 pisos. ✓ Traslado de antigüedades y obras de arte.
✓ Guardamuebles en contenedores madera. ✓ Tratamiento anticarcoma en los muebles.
✓ Embalaje de muebles, enseres de la casa. ✓ Transporte de vehículos y pianos.
C/ López Peláez, 12 - Tel. 977 550 449 TARRAGONA
Delegaciones en Barcelona, Ibiza, Palma de Mallorca y Frankfurt.