

Las fronteras se caen

El concepto de “gestión de personas” se ha sofisticado y continúa presentado desafíos muy interesantes para quienes asumen la responsabilidad de obtener resultados de alta calidad con equipos multiculturales, intelectualmente diferenciados y geográficamente dispersos.

Nuestro artículo, hoy, incluye las opiniones al respecto de Ricardo Yuki – Head Global de Análisis de Riesgo de Grandes Empresas, en Citibank – con base en São Paulo. En los últimos años Yuki lideró equipos de analistas de riesgo en 22 países en Latino América y, hace 4 meses, amplió su campo de acción, asumiendo una función global, liderando los equipos de São Paulo y Buenos Aires (responsables por América Latina), Ciudad de México (responsable por México), Bufallo (responsable por Estados Unidos y Canadá), Mumbai (responsable por Europa Occidental) y Manila (responsable por Asia Pacífico), totalizando, aproximadamente, 130 funcionarios.

Yuki, muy gentilmente, nos recibió en su escritorio en la Avenida Paulista para compartir su experiencia acumulada en los últimos años y, principalmente, en los últimos meses. Salimos de la reunión fascinados, tanto por la calidad del contenido como por la forma en que lo presentó; y estamos seguros de que usted también se beneficiará mucho leyéndolo.

He aquí su relato:

- **El escenario**

La gran oportunidad que se presentó con el pasar de los años en la industria bancaria – sea brasilera o internacional – es la necesidad de una gran reestructuración impuesta no solo por el momento económico, sino también por las nuevas reglamentaciones que exigen cada vez más eficiencia. Esta función, que también es una función nueva en Citi, surge como respuesta al interrogante: *“¿cómo conciliar una buena gestión de riesgo, que es absolutamente fundamental dado el momento turbulento de la economía y, al mismo tiempo, conseguir eficiencia en el proceso?”*. En otras palabras, como combinar calidad en un ambiente de presión creciente por la eficiencia.

- **La estrategia de gestión de personas**

La industria bancaria es una industria de servicios y, en consecuencia, se resume a las personas. No conseguimos diferencias nuestros productos de manera tangible. La diferenciación tiene que ver con la calidad de las personas. Con dicha premisa en mente, el primer punto que orientó mi estrategia fue: hay algunas cosas comunes a todo ser humano – aunque sean personas que viven en lugares diferentes, con una formación diferente, un perfil diferente y aspiraciones diferentes.

Primero, las personas quieren respeto. Quieren ser percibidas como individuos, y, por lo tanto, no quieren ser tratadas como un número. Pero al mismo tiempo, las personas, en general, quieren sentir que pertenecen a un grupo.



management
and
performance
associates

1 | Escuchando para entender

De esta manera, independientemente de edad, género, formación o ubicación, me pareció oportuno adoptar una postura muy humilde y dar espacio para que las personas pudiesen hablar, que ellas se presentasen en lugar de ser yo quien dijese *“vea, ahora soy el nuevo head global, responsable por todos ustedes y ahora seguiremos tal dirección...”*

Es claro que en algún momento es necesario dar un direccionamiento para que haya consistencia. Pero la manera de determinar cuál será dicho direccionamiento, implica, al inicio, adoptar una postura muy humilde, la de escuchar. Puedo tener una serie de cualidades, pero seguramente no estoy capacitado para decir que conozco más determinado mercado que alguien que construyó su carrera allí.

2 | Rompiendo barreras

Bien al inicio establecí un programa de viajes bastante intenso, que me diese el tiempo para conocer diferentes lugares y, así, conocer mejor a las personas y su día a día. No consigo entender la dinámica de mi equipo si no entiendo el contexto en el que viven a diario. Tenemos que aceptar que, a pesar de pertenecer a una empresa global en un mercado cada vez más globalizado, hay trazos culturales muy antiguos, que no serán alterados y eso es algo que hay que respetar. Creo que a partir del momento en los equipos perciben que quien está llegando, el extranjero, que es extranjero en el país, que es extranjero en la función, que es extranjero como nuevo jefe, está dispuesto a escuchar, las fronteras se reducen.

3 | Construyendo proximidad, aunque sea virtual

Conseguir que los funcionarios sepan que los percibimos como individuos y también parte de una gran familia es también un gran desafío.

Como mis equipos están desparramados por diversos continentes, y yo, obviamente, no puedo estar presente físicamente, es necesario construir puentes para que cada una de dichas personas se sientan parte de algo mayor que no como un grupo de personas aisladas en una determinada geografía. Son varias las acciones que realizo cotidianamente: además de incentivar las llamadas en conferencia, crear listas de distribución para que la comunicación por e-mail pueda fluir, también tomé iniciativas más prosaicas. Por ejemplo, pedí a las personas que tienen gran volumen de información para intercambiar, que coloquen cámaras en sus computadores, como manera para reducir la distancia, con un costo absolutamente razonable y con mucha eficiencia. También creamos una Web Page y las personas tienen allí sus fotos; una breve descripción de cada uno, a criterio de quien se expone. Si quieren hablar un poco de su experiencia personal o si se quieren limitar solo a los asuntos de trabajo, la decisión es individual.

4 | Respetando las rutinas

Otro desafío son los husos horarios. Aunque para mi tenga un alto costo personal, siempre organizo mis llamadas de la forma más cómoda para el equipo y no para mí. ¿Por qué lo hago? Porque, obviamente, en el momento en el que me encuentro en mi carrera, tengo otras cosas que enriquecen más mi trabajo.

Las personas que están en diferentes momentos de su carrera tienen otros incentivos y otras dificultades. No puedo imponerle a una persona que está en un momento anterior al de mi carrera, la carga de tener que ajustarse a mi agenda. No es justo.



management
and
performance
associates

5 | Negociando

Seguramente, el trabajo de gestión es un trabajo que implica, independientemente de la cantidad de personas o de las geografías, una negociación cotidiana. Al proceso de negociación siempre lo impactan los trazos culturales. Por lo tanto, al expandir el alcance a otras geografías, con otras culturas, el proceso de negociación se vuelve aún más complejo. Es un trazo cultural que no puede ser subestimado, el hecho de que en Occidente el proceso de negociación es más directo.

En Asia, obviamente con variantes de país a país, el proceso de negociación tiene ciertas sutilezas, a las cuales en Occidente no estamos acostumbrados. En un primer momento dicha diferencia no es tan clara. Y cuando digo que a los ojos de los Occidentales no es tan directa, no me refiero solo a la negociación con un cliente externo, sino también con el propio equipo. Hay situaciones en las que, luego de haber discutido con el equipo y concordado sobre determinados procedimientos, usted puede llegar a creer que hubo aceptación, pero no necesariamente eso es así. Y sucede porque la manera de demostrar una objeción es diferente de la que habitualmente percibimos en Occidente.

Entonces, ¿cuáles son los nuevos desafíos? A pesar de que el formato debe cambiar, si queremos lograr sinergia, el mensaje tiene que ser consistente, lo que implica adaptar la forma de entregar el mensaje.

6 | Respetando la inteligencia ajena

Las personas en mi área, en general, son menos extrovertidas, más analíticas, lo que genera muchos desafíos gerenciales porque, como acostumbro a bromear, mi personal tiene ojo para descubrir lo que está mal.

Y tiene que ser así, y si no lo fuera, significaría que contraté a la persona equivocada. Si las personas tienen esa característica, esa vocación, es ilusorio pensar que no van a utilizar dicho padrón de análisis en su propia carrera. O sea, es un error creer que es posible, simplemente, imponer un nuevo modelo, diciendo que hace más sentido. Es un trabajo de convicción intelectual. Es verdad para cualquier área, pero, especialmente, lo es para un área como la mía: hay que tener un profundo respeto por la inteligencia ajena. El honesto respeto por la inteligencia de las personas es, posiblemente, el instrumento más poderoso de persuasión que podemos usar.

• El Legado

El principal legado, si tuviese la suerte, es que me perciban como alguien que contribuyó de forma positiva al desarrollo y crecimiento profesional de las personas. Crecimiento profesional entendido no necesariamente como una promoción inmediata, sino habiendo comprendido, en un sentido más amplio, lo que es – de hecho – ser un profesional en una industria que está en transformación constante, como la nuestra. Esto implica tener la flexibilidad suficiente para desviarse de aquellos obstáculos que serían, de otra manera no traspasables, sin perder el foco original.

Por lo tanto, comparo nuestro trabajo con navegar en medio de icebergs. Usted sabe a dónde quiere llegar, solo que - a cada momento- tiene que reposicionarse, porque aquello que está enfrente suyo puede ser no traspasable. Tener paciencia para poder percibir cuando desviarse de un obstáculo y cuando insistir en la ruta original, tal vez podría ser mi mayor legado para una generación que, de manera general, está acostumbrada a lo inmediato.



management
and
performance
associates

Si usted logra haber contribuido con el crecimiento de varias personas, y si por lo menos 1, 2 o 3 lo reconocieran, ya es suficiente. Es una ilusión suponer que todos aquellos que pueden llegar a haber sido beneficiados, van a reconocerlo.

- **El Desafío y el Beneficio para la Organización**

Finalmente, tal vez mi mayor desafío sea garantizar que personas con aspiraciones diferentes, formaciones diferentes, en fin, con todas sus peculiaridades, estén dispuestas a trabajar juntas y entregar un resultado diferenciado en beneficio de un grupo que, en muchos casos, apenas conoce a sus colegas de otros lugares.

Por otro lado, uno de los mayores beneficios que una empresa que actúa globalmente puede obtener de forma inmediata, es el hecho de poder descubrir constantemente talentos nuevos en lugares diversos, capaces de elevar cada vez más la excelencia de los servicios y soluciones financieras que se propone ofrecer.

¿Pero, cómo se descubre un talento?, preguntamos antes de cerrar la reunión.
“Ah, eso es muy fácil... Escuche y lo percibirá, aunque esté lejos.”

Bien, ese es otro tema, que seguramente abordaremos en futuros artículos.

¡Hasta la próxima!