

PATRICIA SÁNCHEZ

Patty es una persona que ha adoptado con mucha rapidez y entusiasmo las ideas relacionadas con el cambio organizacional. Se enamoró a primera vista de la Gestión de Excelencia, el Balanced Scorecard, del Modelo por Competencias y, últimamente del Coaching Ontológico. Es esposa y madre de 4 hijos, dedica su tiempo libre a jugar a la ama de casa. En el ambiente laboral es conocida por su liviandad en momentos difíciles y exigencia en el logro de resultados.

Como Gerente de RGS Perú, broker textil exportador de prendas de algodón, se desplaza por temas técnicos, estratégicos, operativos o de recursos humanos con la naturalidad que el negocio lo exija.

Patty, ¿cómo así es que en RGS pasaste tan rápido de ejercer funciones en el tema de control de calidad a conducir diversos proyectos de mejora y a, prácticamente, administrar todo el tema de mejora en la empresa?

No me sentía satisfecha con mis logros, ni como había encaminado mi vida debido a mi dedicación excesiva al trabajo. Buscaba algo más pero no sabía lo que era realmente. Presentía que mis sueños iban más allá de facilitar el logro de metas “medibles” (incremento de despachos a tiempo, reducción de reclamos, etc.). No fue hasta que me atreví a caminar por otros campos que comencé este viaje hacia el descubrimiento de la satisfacción personal y fascinación profesional. Cada palabra traía novedad y con la misma sorpresa que tienen los niños al aprender, experimenté, con sencillez, sin poses, con verdadera humildad y con muchas ganas de “hacer”, todo lo que pude recibir. Esa fuerza hacia el aprendizaje me movió no solo intelectualmente, integró mis emociones y alcanzó a cada uno de mis sentidos, fue un verdadero aprendizaje.

Ahora puedo decir con certeza, que mi búsqueda era dar sentido a lo que estaba haciendo, era mi misión personal. Ésta a su vez, traería como consecuencia normal el alcance de lo “medible”. También comprendí que nuestra misión en una organización no puede avanzar desligada de lo personal, de lo que da satisfacción y sentido profundo a lo que hacemos.

Una de las principales iniciativas en las que has estado involucrada recientemente es la implementación del modelo de competencias, ¿qué lecciones has extraído de esa experiencia?

He aprendido que las herramientas solas no funcionan, su éxito está en la danza que logra el líder entre cada una de ellas. El modelo de competencias es, para nosotros, un buen mapa que nos guía hacia un orden y hacia una lógica coherente con nuestra estrategia. Sin embargo, disfrutamos de los atajos que no están descritos y que nos permiten cumplir con ciertas prioridades o urgencias. En la combinación de atajos dentro del mapa está el corazón de nuestra flexibilidad.

RGS es una organización exitosa, no muy estructurada, flexible, rápida, ¿por qué entonces te has preocupado por introducir nuevas metodologías de gestión?, ¿No crees que esas metodologías le pueden dar un poco de rigidez a algo que funciona bien?

Todo depende del tipo de observador que seamos. Probablemente mi búsqueda se deba a que considero que aun no somos tan flexibles, ni rápidos, ni poco estructurados como deberíamos ser. La búsqueda de metodologías de gestión nace en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y, de la necesidad de cubrirlas con aprendizaje organizacional. Tenemos claro que las herramientas están al servicio de nuestra empresa y no la empresa al servicio de éstas.

¿Cuáles han sido las barreras más grandes con las que has tenido que luchar en la implementación de los numerosos proyectos de mejora a tu cargo?

Las mayores barreras han estado en mi misma, en no ser capaz de decir no cuando sabía que ya tenía bastante por hacer, en creer que intelectualmente podía resolver la falta de interés en los proyectos. También fue una barrera mirar a los demás como aprendices, en sentirme superior, impidiendo ver me a través de otros, lo que era transparente para mí. En medio de esa transparencia construí justificaciones a mi falta de efectividad, construí juicios como "... era muy difícil de obtener" o "... la verdad que existen otras prioridades".

Cuéntame un poco del coaching, sé que recientemente estás dedicando gran parte de tu tiempo a este tema. ¿Cuál es el esquema de coaching que estás trabajando?

El coaching en nuestra empresa es una herramienta facilitadora de aprendizajes. Busca incrementar la eficacia laboral y personal, ampliando las posibilidades de acción a partir de la modificación de la forma de observar e interpretar los fenómenos. Es conocido que como resultante de un proceso de evaluación de desempeño (muchas veces muy sofisticado), las empresas detectan puntos por fortalecer. Sin embargo es allí donde se inicia el problema pues frecuentemente no se cuenta con formas potentes para mejorar la efectividad y dar un verdadero soporte al trabajador durante su proceso transformacional. Es justamente en ese momento cuando termina lo técnico-intelectual y el arte del coaching entra en acción.

¿Qué pasos estás dando en tu empresa para implantar esta metodología (coaching) en tu empresa?

Como en casi todo lo que hacemos en RGS, nos esforzamos por evitar titular a nuestros proyectos. Dejamos que "pase" de la manera más espontánea, instintiva y transparente posible.

Considero que una buena forma de iniciar el proceso de coaching es a través de etapas previas de evaluación y feedback. Por mi experiencia, el momento de feedback es un espacio de emociones intensas, donde el autoestima de la persona está en juego y donde además, normalmente, se cuenta con suficiente apertura para conversar de oportunidades de desarrollo. Fue esencial entender, que la aceptación de nuestra oferta de ayuda se cierra en un compromiso firme, solo cuando la ayuda es aceptada por el trabajador desde el corazón.

Hablemos un poco de liderazgo, éste es un tema clave para un proceso de cambio en cualquier empresa, ¿por qué crees que en muchas organizaciones los líderes demoran en unirse al cambio?, ¿cómo has manejando esto en RGS?

Nuevamente, es un tema de como observamos las organizaciones. Bajo la premisa de que las personas podemos observar de forma distinta, los líderes hacemos juicios de lo que la empresa es y necesita ser, por tanto, nuestras acciones se alinean a esos juicios.

No es real que quienes buscamos el cambio seamos genios, ni intelectualmente superiores, sino que simplemente tenemos mayor cantidad de distinciones que nos permiten ver las cosas de otra manera. Ese “ver de otra manera” nos hace reconocer los espacios de aprendizaje organizacionales y por tanto, nos invita a acciones diferentes. Los líderes no buscan el cambio sino “ven” de otra manera. Nuestra misión es hacer de nuestra oferta lo suficientemente atractiva, venderla con firmeza intelectual, corporal y de lenguaje a través de la mayor cantidad de distinciones que permitan al otro ver diferente.

¿Algún consejo adicional que quisieras darle a las personas que inician su viaje a la excelencia?

Busquen sus verdaderos sueños, pongan todo el corazón, ábranse al aprendizaje con humildad y déjense arrastrar por la emoción de la pasión.

Patricia Sánchez:

p-sanchez@rgs.com.pe