

El Negocio o la Gente?

El Negocio o la Gente? Esta disyuntiva, la que se plantea entre hacer buenos negocios o generar espacios de crecimiento y desarrollo para las personas de la organización, ha comenzado a cobrar mayor auge desde la segunda mitad de la década del '90 y hasta nuestros días.

Usualmente se plantea como opción excluyente: La organización debería elegir entre preocuparse por hacer negocios o atender las necesidades de su gente.

La razón es bastante simple, dado que en general la gente es percibida como costo y, de hecho, muchas veces representa el costo operativo más alto de la organización. Si hay algo que necesitan los negocios son costos bajos, con lo que la visión de la gente como costo la convertiría en algo así como su enemigo natural.

Por supuesto que la visión de la gente como costo es anticuada, aunque no por ello ha perdido vigencia. Las estructuras organizacionales clásicas, tales como el modelo de burocracia mecanicista de Mintzberg, propician la utilización de la gente como recurso y -por ende- como costo. En las organizaciones occidentales la burocracia mecanicista es aún hoy la estructura organizacional más difundida y adoptada.

La contrapartida es la visión de las personas como factor diferenciador, como propulsoras de innovación y creatividad, como ventaja competitiva y hasta como inversión. Las inversiones y los negocios se atraen mutuamente.

De esta manera, la disyuntiva de "Negocio o Gente" - que significa necesariamente actuar sobre una en detrimento de la otra- proponemos transformarla en "Negocio y Gente", donde lo que se actúe sobre una de las dos variables genere un efecto positivo en la otra.

El propósito de este trabajo es compartir ideas y disparadores que le permitan al lector transitar el camino del "o" al "y", con el objetivo de generar más y mejores negocios aprovechando lo mejor de las personas de su organización.

El rango de utilización es realmente amplio. Un Director podría aplicar estos conceptos en toda la organización, un jefe en su sector y un analista en su equipo de trabajo.

Hasta donde nuestros consultores han relevado, no hemos encontrado compañías que desalienten -o, en el extremo, castiguen- prácticas que propicien mejoras en el rendimiento y los números duros de sus áreas de gestión y ese es el objetivo último de este trabajo.

Las personas como recurso, o la herencia de la Administración Científica

Resulta comúnmente aceptado, incluso hasta obvio, ingresar a una organización y encontrarse con un organigrama tipo: Un Gerente General, Gerencias Comerciales, de Producción, de Administración y de Recursos Humanos, Areas de Staff, distintas Jefaturas, Supervisiones, puestos administrativos y de producción.

Cada cual lleva a cabo una labor específica. Reconoce de donde debe alimentar sus tareas y a quién entregar el producido de las mismas. Aquel que sobresale por sus aptitudes técnicas es reconocido por la organización y con frecuencia es promovido jerárquicamente.

Los objetivos de las distintas Gerencias, aunque conceptualmente alineados con la Estrategia de la

organización, pueden llegar a ser hasta antagónicos: A modo de ejemplo, maximizar la venta podría implicar desaprovechar los lotes óptimos de producción o incrementar el riesgo crediticio.

Las ideas fluyen verticalmente aguas abajo, en forma de visión, misión, estrategias, tácticas o simplemente órdenes. Todos hacen aquello que se espera que hagan.

Con algunos pocos cambios cosméticos, esto es lo que se ha venido haciendo desde la gestación de la Administración Científica de Frederick Taylor a finales del siglo XIX, es decir, hace más de 120 años. El refinamiento de esta escuela ha devenido en la típica estructura organizacional moderna descrita más arriba, denominada “burocracia mecanicista” por Henry Mintzberg.

La Administración Científica instala dos elementos que promueven la disyuntiva entre el Negocio o las Personas: la disociación entre el conocimiento y el actor y la disociación entre el jefe y la gestión de sus personas a cargo.

El conocimiento y el actor

Bajo el modelo de la Administración Científica, aquel que sabe no necesariamente es aquel que hace. De hecho, el “ingeniero” es aquel que pone su ingenio y el “operario” es el que lo opera. Esto, aún cuando el operario se haya convertido en un experto en su área de incumbencia, conozca acabadamente su trabajo y pueda eventualmente desarrollar mejores formas de realizar su tarea.

El operario técnicamente más capaz suele tener, sin embargo su recompensa: generalmente es promovido a supervisor o jefe de su sector.

Para clarificar este concepto, podemos citar en las antípodas de la Administración Científica a la escuela japonesa. Esta escuela, por el contrario, evitó la

disociación entre el conocimiento y el actor. El advenimiento del Toyotismo como forma eficiente de gestión radica conceptualmente en el reconocimiento al vínculo que existe entre el hacer y el saber. En este nuevo modelo, la participación de los operarios en la definición de pautas de trabajo, calidad y eficiencia es vital para la mejora continua.

El jefe y el gestor

Con el mismo espíritu de estipular detalladamente las tareas a cada miembro de la organización, delegando en otros expertos aquello que no forme parte específicamente de su descripción, en el diseño de la organización mecanicista se consideró que el rol del jefe debería estar circunscripto a la asignación y control de las tareas de sus colaboradores a cargo.

Las cuestiones relacionadas con la disciplina, reconocimientos, ausentismo, licencias, comunicación, capacitación, desarrollo profesional, etc. las tomaría un grupo de expertos en la materia trabajando en un área de staff: un área que comenzó llamándose Departamento de Personal y que luego tomó otros nombres (Recursos Humanos, Capital Humano, Talentos) aunque conservando en mayor o menor medida el área de influencia descripta.

Y aunque es cierto que no haya Seminario, Conferencia o Encuentro de profesionales en el área de Recursos Humanos en el cual no se pronuncie la frase trillada “el verdadero jefe de Recursos Humanos de las personas es su propio jefe”. Sin embargo, y con honrosas excepciones, la transferencia de la gestión de las personas desde las áreas de Recursos Humanos a los jefes no termina nunca por concretarse.

La razón para esto tiene sus fundamentos: Los jefes han sido promovidos debido a sus competencias técnicas, no a sus habilidades en materia de liderazgo. Transferir la gestión de las personas a jefes sin las

Ideas para mejorar la Rentabilidad de las Empresas a partir de la Gestión de las Personas

01

cualidades mínimas indispensables para liderar podría resultar en el virtual desamparo de las personas.

La mesa de dos patas

Dos siglos atrás, los clásicos de la economía definían tres factores de la producción: El capital, la tierra y el trabajo. Traducido a nuestros días, los recursos financieros, los recursos tecnológicos y los recursos humanos (el término “recursos humanos” está escrito ex profeso).

¿Cuál se imagina el lector que es el techo de rendimiento de cada uno de esos tres factores?

Tomemos como ejemplo a la empresa finlandesa Nokia. En 1912, Nokia producía botas de goma. Supongamos que haya podido conseguir recursos financieros ilimitados. ¿Qué hubiera significado eso para la empresa? ¿La compra de una mejor máquina de fabricación de botas? ¿El acopio de materia prima para evitar la estacionalidad del suministro? ¿La oferta de crédito para la compra? Con todo eso, hoy Nokia sería una pujante empresa finlandesa productora de botas de goma.

Supongamos que hay podido conseguir recursos tecnológicos ilimitados. ¿Qué hubiera significado eso para la empresa? ¿El desarrollo de un compuesto más flexible, más robusto, más impermeable? Con todo eso, hoy Nokia sería una pujante empresa finlandesa productora de botas de goma.

Pero no fue ni el dinero ni la tecnología lo que reconvirtió a Nokia.

Fue la gente que la tuvo la visión de aprovechar su conocimiento en la industria del caucho para usarlo en el revestimiento de alambre de cobre y así diversificarse hacia la fabricación de cables, para luego

introducirse de lleno en la transmisión de energía y las telecomunicaciones.

Hoy Nokia es un gigante multinacional de las telecomunicaciones.

Como se puede deducir de este ejemplo (y otros tantos a lo largo de la historia), mientras que los recursos financieros y tecnológicos observan un techo de rendimiento, los “recursos humanos” pueden producir rendimientos ilimitados.

¿Porqué las empresas se concentran tanto entonces en tan solo dos de los factores? ¿Porqué en las mesas chicas el peso político suele estar depositado en la Administración / Comercialización o la Producción y la gente está restringida a su rol de costo ineludible?

Tal vez por mero desconocimiento de ese potencial inexplorado que se encuentra en cada colaborador.

Este trabajo espera brindar inspiración para que la Gestión de las Personas se libere de su función de staff y gane una posición estratégica dentro de la organización, liberando lo mejor de la gente para generar oportunidades de negocio más allá de lo imaginado.

En la próxima entrega: Instalando “El Negocio y la Gente” en la Alta Dirección.

Como siempre, puede hacernos llegar sus consultas, dudas o inquietudes a info@durru.com.ar

El presente documento ha sido generado por Durruty para ser compartido con la comunidad de Recursos Humanos y está protegido por los Derechos de Autor. Puede ser utilizado y/o reproducido libremente en tanto y en cuanto no se lo haga con fines comerciales y se cite a la fuente. Copyright 2011.