

RRHH en la Alta Dirección

Cada día, cuando termina su jornada, el lector probablemente regresa a su hogar, abre la puerta y acciona el interruptor de la luz.

Naturalmente, espera que la luz se encienda. Después de todo, para ello paga su cuenta de electricidad.

No se le ocurre que pase nada distinto a ello. Si de hecho el suministro eléctrico acaso se hubiera interrumpido, llamaría a la Compañía Eléctrica reclamando la rápida restitución del mismo, tal vez con voz de pocos amigos.

Probablemente no le importe demasiado el esfuerzo que implique la generación de la energía, en tanto y en cuanto no tenga grandes consecuencias ambientales o no signifique un costo exorbitante. Probablemente también, cada noche cuando la luz se enciende no corra al teléfono para agradecerle a la Compañía Eléctrica el normal suministro de ese día.

Sabe que necesita la electricidad para iluminarse y para hacer funcionar sus aparatos electrodomésticos. Es casi seguro que si no fuera necesario para eso, no la contrataría.

La Gente como servicio

Las Empresas que no creen en la Gente como factor diferenciador, como propulsoras de innovación y creatividad, como ventaja competitiva, suelen considerarla como un simple servicio más, tal como el suministro eléctrico: esperan que trabaje en aquello para lo cual fue contratada, no se detienen demasiado a evaluar el esfuerzo que ello implica, no suelen "levantar el teléfono" para agradecer su esfuerzo, y si no fuera estrictamente necesario contar con ellas seguramente no las contrataría.

En la misma línea, se disgustan por el costo que genera, por las ineficiencias, por los riesgos que conlleva y por

su natural tendencia a agruparse para manifestar su malestar o plantear sus demandas.

RRHH como proveedor de servicios en la Alta Dirección

En la mesa chica de estas Organizaciones, RRHH suele ser la cabeza visible de la administración de este "servicio". Como tal, probablemente no sea -por definición- portador de buenas noticias: La única buena noticia es que no haya noticias (es decir, que al accionar el interruptor, la luz se encienda) y eso no es motivo de celebración.

Contrariamente, el área Comercial puede celebrar el cierre de una venta extraordinaria, el área de Producción el haber obtenido un récord de volumen producido o el área Financiera el acuerdo de un préstamo en condiciones particularmente favorables.

El lector podrá objetar -con suma razón, por cierto- que es sólo debido a la Gente que las áreas mencionadas pueden alcanzar esas circunstancias excepcionales.

Sin embargo, en las Empresas que entienden a la Gente como un servicio más, existe una curiosa disociación entre el área (una suerte de entelequia cuya única cara visible suele ser su Director) y la Gente que la compone. El éxito es del área, y la Gente... bueno... ¿acaso no se le paga para eso, para hacer lo que hay que hacer?

En aquellas Compañías que entienden a la Gente como servicio, las Personas representan costo y representan riesgo. Como en nuestro ejemplo de la Compañía Eléctrica, se suele percibir que el suministro del servicio de la Gente es caro, no es confiable y, lo que es peor, conlleva una buena cantidad de riesgos (desde paradas costosísimas hasta juicios millonarios por no utilizarlo conforme a lo acordado).

Transformando el rol de RRHH en la Alta Dirección

¿Qué pasaría si la Compañía Eléctrica le ofreciera un cuadro tarifario diferenciado en función de su curva de consumo? ¿Si le ofreciera medios para generar su propia energía (techos solares, generadores eólicos)? ¿Si le brindara ayuda para reducir el consumo eléctrico mejorando la aislación de su hogar, instalando claraboyas para aprovechar la luz del sol, etc.?

Es decir, ¿qué pasaría si la Compañía Eléctrica se preocupara porque Ud. tuviera un mejor servicio, más económico, más seguro, ambientalmente más amigable?

¿Acaso seguiría siendo para Ud. una mera Empresa de servicios? Después de recibir su primera factura, en la que pudiera constatar el ahorro real que generaron las soluciones propuestas, ¿no pensaría en llamarla para agradecer la ayuda brindada?

De eso se trata la transformación del rol de RRHH en la Alta Dirección: De **abandonar esa percepción instalada de proveedor de servicios para pasar a ser un aliado estratégico que genere valor agregado con impacto directo y real en el Negocio.**

Esta piedra basal de la gestión del área de RRHH forma también parte de la literatura, los seminarios, congresos y papers que se han dictado a propósito de la transformación de la Gestión de las Personas en el ámbito de las Organizaciones.

Pero no es otra cosa más que una declaración vacía de contenido si no se actúa consecuentemente.

Es más: Nada de lo que aquí se expone es nuevo o revolucionario. La única diferencia que existe entre aquellas Empresas que logran convertir su área de RRHH en aliado estratégico y las que no lo logran es

que las primeras se lo han propuesto e hicieron algo al respecto.

Primer paso: Entender el Negocio

Desafortunadamente, no existe una Empresa (Organización que persigue fines de lucro) en la que se pueda separar a la Gestión de la Gente de la Gestión del Negocio. Mientras que la Gente es la que permite que el Negocio funcione, el Negocio es el que financia a la Empresa misma y -por lo tanto- también a la Gestión de las Personas. En una Empresa, la función más estratégica del área de RRHH sea probablemente la de poder generar las condiciones para la coexistencia del Negocio y las Personas.

De qué se trata el Negocio

Aún a riesgo de pecar de simplista y clásico en la definición, el Negocio probablemente no sea más que el resultado de obtener la mayor cantidad de ingresos con la menor cantidad de costos, tal que con esa diferencia se pueda lograr cierto éxito económico que permita perdurar a la Compañía en forma sustentable a través del tiempo.

Esto, atendiendo a las necesidades e inquietudes de todos los *stakeholders*: Clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, comunidad, medioambiente, etc.

¿Cuán inmiscuida está el área de RRHH -vista como mera proveedora de servicios- en esta definición? Tal vez poco. Tan poco que, de existir una máquina que pudiera producir y administrar tal como hoy lo hacen los colaboradores de la compañía, la existencia de RRHH probablemente dejaría de ser necesaria.

El modelo Adhocrático

El área de RRHH puede involucrarse directamente en el Negocio. No verticalmente tal como lo hacen las demás áreas de la Empresa, sino en forma horizontal,

tendiendo redes de conexión entre los distintos sectores.

Para ello cuenta con una herramienta fascinante que se encuentra cubierta de polvo y olvido: **La comunicación entre pares.**

El modelo burocrático mecanicista se encargó de crear los tristemente célebres “silos organizacionales”, bloques aislados funcionales que establecían como fin último su propio éxito, incluso por sobre el éxito organizacional. El objetivo pasaba por cumplir con aquello por lo cual se era medido, aún a costa que eso significase un perjuicio para toda la Compañía.

En ese contexto, la comunicación entre pares de distintos sectores estaba veladamente prohibida y solía ser mal vista. Si alguien deseaba hacer un pedido a otro sector debía hacérselo saber a su jefe, quien lo comunicaría a su gerente (si acaso lo considerara pertinente), quien lo discutiría con el gerente del otro sector (ídem), quien lo transmitiría al jefe correspondiente (ídem) quien, eventualmente, ordenaría su ejecución conforme a sus propios criterios, a esta altura seguramente distintos a los que se requerían en una primera instancia.

El lector se asombraría por la gran cantidad de Empresas que hoy, en el siglo XXI, siguen sufriendo de esta patología organizacional.

Afortunadamente, junto con la constitución de los silos organizacionales nacieron también los canales informales. **Los canales que hacen que las cosas pasen.**

El modelo Adhocrático, lejos de ser una novedad, es la forma de organización que existe cuando todos los involucrados se suman para lograr un objetivo común particular más allá de sus deberes y responsabilidades diarios (*ad hoc*), poniendo a disposición del equipo su conocimiento y *expertise*.

En una aplicación horizontal -también conocida como *cross-* el modelo está constituido por integrantes de distintas áreas de la Organización, debilitando deliberadamente el concepto de silos.

Distinto al trabajo en equipo, el modelo adhocrático nace con una necesidad y se extingue una vez satisfecha la misma.

Llevando todo a la práctica

¿Cómo generar un equipo de Personas que trabaje *ad hoc* para satisfacer una necesidad del Negocio?

De las múltiples respuestas que hay a esa pregunta, una en particular es de muy sencilla implementación y ofrece resultados mensurables en el corto plazo: **El Ahorro Sustentable.**

Consiste en la constitución de un equipo de trabajo interdisciplinario (se suele proponer a colaboradores de niveles administrativos y operativos que hayan demostrado capacidad o talento en sus áreas de desempeño) que se plantee como objetivo cuestionar **porqué** es que se compra (o eroga) todo aquello que se compra en la Empresa.

Es decir, no plantear **qué, cómo o a cuánto** se compra, dado que esa tarea ya la cumple el área de Abastecimiento o el usuario mismo, sino -en una etapa anterior del proceso- analizar cuáles son las necesidades que satisfaría la compra en cuestión y buscar alternativas creativas que produzcan ahorros.

A modo de ejemplo, la idea no pasa por ver cómo comprar más económicamente las 500 resmas de papel que la Empresa consume anualmente sino entender porqué es que las consume y cómo se podría hacer para reducir significativamente esta cantidad.

Se suelen definir categorías de trabajo, y se trabaja en distintas etapas. Las primeras etapas abordan las categorías más complementarias al proceso (limpieza,

seguridad, papelería, etc.) y a medida que el trabajo progresa se actúa sobre categorías más incidentes hasta llegar a insumos y materias primas.

Las ideas que surgen en los equipos son usualmente simples y de sentido común, pero significan ahorros importantes en las Compañías. En general, los equipos comienzan abordando categorías periféricas que significan alrededor del 10% del gasto total anual de la Empresa y sobre ellas generan un 10% de ahorro, sustentable en el tiempo. Luego de su puesta en marcha, los equipos suelen alcanzar ahorros sustentables que rondan entre el 7 y el 15% de las erogaciones anuales totales de la Compañía.

Dado que ese ahorro impacta directamente sobre el *bottom line* de la Compañía, en Empresas de 10% de utilidades netas, el ahorro consignado suele significar el incremento del 100% de las mismas.

Las versiones más sofisticadas de este plan incluyen redistribuciones de parte del ahorro obtenido por la Compañía entre todos los colaboradores, generalmente a través de programas de subvención de compras (para teléfonos celulares, computadoras, electrodomésticos, etc.) o préstamos blandos. Los propios equipos impulsan también entre sus compañeros premios a la innovación que se suelen materializar en ofertas de entretenimiento o turismo.

Todo esto, coordinado por el área de RRHH. Un área que ahora puede generar sus propios motivos de celebración en la mesa chica de la Alta Dirección.

Círculo virtuoso

El modelo adhocrático no es más que una excusa para que la Gente encuentre espacios de trabajo donde puedan poner lo mejor de sí. La materialización de sus ideas y el producto de su esfuerzo intelectual genera satisfacción, lo que a su vez genera un mayor deseo de

participar comprometidamente con la Compañía, lo que genera aún mejores resultados.

Por lo general, tras los primeros resultados de los equipos de Ahorro Sustentable se suele poner en marcha un equipo de **Optimización de Procesos**.

Este segundo equipo también tiene como objetivo cuestionar, en esto caso por qué se debe hacer todo aquello que se hace.

Del mismo modo que en el Ahorro Sustentable comienza a trabajar sobre procesos administrativos periféricos, avanzando por etapas hasta optimizar los procesos centrales de la Compañía. Las mejoras obtenidas repercuten en mejores tiempos de entrega, calidad y atención al cliente, así como en reducción de la carga de trabajo.

Es importante destacar que el área de RRHH solo cumple un rol de facilitación en estos equipos de trabajo, generando las condiciones para que las ideas se puedan llevar a la práctica.

La Volatilidad Sindical

Tal vez uno de los equipos adhocráticos más interesantes para trabajar desde la Gestión de las Personas es aquel que se dedica a atender las necesidades e inquietudes de la Gente. Un equipo que no tendría razón de ser si cada Jefe cumpliera con su rol de líder, valga la aclaración.

Lo cierto es que mientras se produce ese eventual proceso de transferencia de la Gestión de las Personas desde el área de RRHH a cada uno de los jefes, un equipo de colaboradores que se preocupe por las necesidades e inquietudes de la Gente y actúe en consecuencia (en este caso sí, liderado por RRHH) cumpliría en definitiva con una función de representante de las Personas, aunque con una capacidad de logro mayor que un delegado gremial (dado que este último usualmente no está alineado con

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

02

los intereses de la Empresa), y sin intereses espurios, grupos de afinidad o entenados.

El atender a las necesidades e inquietudes de la Gente desde la Empresa misma reduce sensiblemente la Volatilidad Sindical. Esto es porque Los riesgos internos de conflicto se reducen drásticamente (la Gente nota que la Empresa se muestra sensible a sus necesidades y opera en consecuencia, lo cual resta poder al eventual discurso confrontativo de los delegados gremiales) y los externos son fuertemente mitigados (la adhesión a ocasionales medidas de fuerza del sector se suele limitar a su mínima expresión).

Aunque con un equipo de trabajo maduro, es incluso posible abordar el tema de los ajustes salariales, los mejores resultados en ese sentido se logran a través de la gestión de los jefes, tema que se abordará en próximas entregas.

Resumen

La mejor forma de convertir al área de RRHH en un socio estratégico del Negocio es, probablemente, aportándole “motivos de celebración”.

La creación y facilitación de equipos interdisciplinarios de trabajo para hacer frente a la obtención de ahorros, agilización de procesos y reducción de riesgos son formas probadas que permiten lograrlo en el corto plazo.

En la próxima entrega: Instalando “El Negocio y la Gente” en los Mandos Medios.

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.