

Los Jefes, vínculo entre el Negocio y la Gente

Supóngase por un momento que, efectivamente, se ha logrado instalar en la Alta Dirección el concepto de la Gente como fuente de iniciativa, creatividad, ventaja competitiva y crecimiento de la Compañía. Supóngase también que existe la voluntad de transformar a la Empresa para poder así canalizar esa energía de las Personas en pos de un beneficio mutuo del Negocio y de la Gente.

Operar ese cambio, materializarlo, llevarlo a la práctica, requiere de la intervención de los Jefes. Se destaca que -a los efectos de este documento-, se definen como Jefes a todas las personas de una Organización que tienen colaboradores a cargo. Bajo este concepto, los Directores, Gerentes, Jefes y Supervisores son conceptualmente Jefes.

La bisagra de la Organización

Los jefes son el eslabón que vincula la estrategia con la operación, el Negocio con la Gente.

Todo lo que se elucubra en la mesa chica de la Alta Dirección, se potencia, se tamiza, se acomoda o se desdibuja a través de todos y cada uno de los Jefes.

Una buena muestra de ello es una encuesta de clima desagregada por sectores. Con los resultados en la mano, preguntas como éstas son habituales: *“¿Porqué en el Sector A da mejor que en el Sector B? ¿Porqué si somos una Empresa en la que en cada sucursal se hace conceptualmente lo mismo en la localidad X la encuesta dio mucho más baja que en la localidad Y? ¿Qué paso de la última encuesta a esta para que el sector Z haya crecido/decrecido tanto?”*

Plantee estas preguntas a los Jefes -aplicadas a sus propios resultados- la próxima vez que se evalúen las cifras de su encuesta de clima, y verá que muchas explicaciones son creativas y otras muchas simplemente desopilantes. Verá también que las

explicaciones surgen mayormente de aquellos que obtuvieron los resultados más magros y probablemente comprobará que esas explicaciones se focalizan en factores exógenos (favorables para el caso de los que obtuvieron buenos resultados y desfavorables para los más relegados).

La respuesta, sin embargo, suele ser mucho más simple: Hay buenos Jefes y no tan buenos Jefes.

En nuestra experiencia, no hemos podido encontrar un solo Jefe que explique los resultados de una encuesta de clima por la propia gestión. Algo así como *“El resultado del área W es entendible. González, su Jefe, es querido y respetado por sus colaboradores. Es un excelente Jefe!”*

En cambio en estos casos muchos Jefes, acorralados por una pobre performance en su encuesta de clima, sacan a relucir las otras métricas de su sector -cuando las mismas son satisfactorias, se entiende- y ganan así muchas veces un guiño cómplice o una sonrisa pícara. *“Al final, acá venimos a trabajar”* sentencian, como si gestionar Personas no formara parte de su *job description*.

Porqué se necesitan buenos Jefes

Como se señaló anteriormente, los colaboradores interactúan con la Empresa en sus labores cotidianas a través del Jefe. Desde su percepción, si el Jefe los reconoce, la Empresa -por extensión- los reconoce. Si el Jefe no se preocupa por su plan de carrera, la Empresa no se preocupa por su plan de carrera.

Podrá haber un elaborado plan de reconocimiento o un prolijo plan de carrera creado por RRHH. **Pero si eso no llega a la gente, entonces para la gente eso no existe.**

Reducir la complejidad

Entonces, ¿Se necesitan Jefes que operen aquello que RRHH crea para la Gente o se necesitan Jefes que tengan capacidad propia para atender las necesidades e inquietudes de sus colaboradores y puedan hacer algo al respecto?

¿Deberían los Jefes actuar como “operadores” de RRHH o debería RRHH ser el proveedor de herramientas para los Jefes que los ayuden en la Gestión de las Personas? A modo de ejemplo: ¿Conviene concentrar la comunicación de la Compañía en un departamento de comunicaciones internas o, en cambio, resultaría más provechoso desarrollar las competencias en comunicación de cada uno de los Jefes y hacer fluir los mensajes por los canales formales?

¿No sería todo más fácil y menos complejo si se contara con buenos Jefes?

La respuesta no es trivial. Los Jefes y RRHH se deben mutuamente.

Cómo nace un Jefe

En la mayoría de los casos, un Jefe nace como la promoción del mejor colaborador operativo, medido en términos de performance, compromiso para con el trabajo, honestidad, confianza, etc.

Se espera que sus capacidades para liderar equipos de trabajo se vayan desarrollando con la práctica, extrapolando esta inferencia de las capacidades que demostró al ser elegido. En otros términos, *“Si Juan es excepcional haciendo conciliaciones bancarias, no va a tener problema en manejar a un equipo de conciliaciones bancarias”*.

Pero resulta que Juan no es un buen Jefe y entonces hemos perdido a nuestro experto en conciliaciones bancarias y hemos ganado a un jefe mediocre.

Hacer es muy distinto a **dirigir a que se haga**. Diego Maradona fue un excelente jugador de fútbol pero no logró el mismo resultado de excelencia dirigiendo equipos de fútbol.

Un excelente jefe con pocos conocimientos técnicos puede producir mucho mejores resultados que un mal jefe técnicamente brillante.

Cómo nace RRHH

Los microemprendimientos y las pequeñas Empresas suelen constituirse alrededor de la Producción y la Venta, con algún tipo de soporte administrativo. El área de RRHH habitualmente no forma parte de la génesis de una Empresa pequeña.

Las cuestiones administrativas (sueldos y jornales) son el germen de la eventual creación de un área de RRHH.

Pero lo que realmente motivó la creación de las áreas de RRHH hasta hace no mucho tiempo -unos 30 años atrás, si no menos- fue la disociación de funciones relacionadas con la Gestión de las Personas por parte de los Jefes. Es decir, **Jefes que no contaban con las competencias necesarias de liderazgo delegaron en un tercero parte de sus funciones básicas.**

Así nació el Departamento de Personal, como sistema de control y aplicador de sanciones. Hace 30 años atrás la frase *“te llaman de Personal”* no era sinónimo de buenas noticias para aquel que la recibiera. Generalmente el Jefe de Personal demandaba explicaciones por los ausentismos, aplicaba suspensiones por comportamientos indebidos e incluso despedía a la gente (en aquel tiempo no se usaba el verbo *“desvincular”*). Es cierto, *“Personal”* también enviaba un presente a los colaboradores en ocasiones de nacimientos y se preocupaba por recordar en las celebraciones a aquellos que cumplían determinada cantidad de años trabajando en la Compañía.

En otras palabras, **RRHH nació como una necesidad genuina de la Empresa por paliar la falta de competencias de liderazgo de los Jefes.** Falta de competencias que luego se extendieron a comunicación, desarrollo, capacitación, planes de carrera, reclutamiento, etc.

Barajar y dar de nuevo

Pero entonces... ¿Acaso se propone dismantelar el área de RRHH, reasignando todo su trabajo a los Jefes? No necesariamente.

Es cierto, por un lado, que Jefes disociados (o “incompetentes” en lo que a la Gestión de las Personas se refiere) no colaboran en la creación de una Organización que alinee los intereses del Negocio y de la Gente.

Es cierto también que el área de RRHH no debería ser percibida como una mera proveedora de servicios (ver envío anterior). Si desea cobrar un rol más estratégico le resultaría muy útil despegarse de algunas funciones que no le son propias.

Lo que se propone entonces no es dismantelar sino **transformar** al área de RRHH. **Este proceso de transformación sólo se puede producir si primero se genera un equipo de excelentes Jefes.**

La buena noticia es que este proceso de transformación es evolutivo, no revolucionario. En otras palabras, las cosas pueden ir cambiando a un ritmo tal que permita que todo se acomode sin generar situaciones disruptivas.

La mala noticia, para aquellos más ansiosos, es que este es un proceso de transformación evolutivo, no revolucionario. Cambiar de un día para otro tendría un costo tan alto que probablemente la Empresa no podría soportar.

La transformación, en la práctica

El primer paso para la transformación es cortar con el paradigma del buen tornero. Sólo aquel que cuente con competencias de liderazgo (o aptitudes comprobadas para desarrollarlas) puede ocupar las eventuales vacantes que surjan en los puestos de Jefatura, sea de la posición jerárquica que fuera.


Los grupos de trabajo interdisciplinarios propuestos en el envío anterior son un excelente “laboratorio” para ver cómo se desenvuelven posibles candidatos a ocupar vacantes de Jefatura.

En tono de broma, se suele hacer mención a una ley que dice que *“cada persona asciende hasta el puesto en el cual peor se desempeña”* argumentando que si uno es un buen tornero será ascendido a Jefe de torneros, y si es un buen Jefe de torneros será ascendido a Gerente de torneros. Pero si no es buen Gerente de torneros obviamente no será ascendido más, alcanzando entonces la posición más alta que pueda lograr con la peor performance.

El área de RRHH debería velar porque esto no suceda, dado que esto no le conviene ni a la Persona ni a la Empresa. La promoción como método de reconocimiento *per se* debería ser paulatinamente desterrada (ver apéndice “Los Gurúes”).

A partir de contar con buenos Jefes el camino se allana sensiblemente. Buenos Jefes promueven espacios abiertos de comunicación con las Personas, atienden sus necesidades e inquietudes, enfocan positivamente sus energías, alientan la creatividad y el talento, reconocen el trabajo bien hecho y colaboran en la corrección de los desvíos.

Los buenos Jefes evalúan el desempeño de la gente, no como una tarea encomendada por el área de RRHH sino como una herramienta de gestión. Los buenos Jefes se hacen cargo de las situaciones conflictivas. Los



buenos Jefes también saben cómo y cuándo aplicar sanciones.

Todo lo cual permite que el área de RRHH pueda asistir ya no operativa sino estratégicamente a los Jefes. RRHH ya no tendrá que hacer cosas por los Jefes sino que podrá brindarle herramientas para que ellos lo hagan conforme a su criterio.

Oportunidades

Dentro del *argot* de la Gestión de las Personas el antónimo de “Fortalezas” no es “Debilidades” sino “Oportunidades de Mejora”.

Tal vez la oportunidad de mejora que se presenta con la transformación de Jefes “incompetentes” en lo que hace a sus cualidades de liderazgo es uno de los mayores retos para el área de RRHH.

Pero es un reto que **debe** cumplir. La Empresa necesita de buenos Jefes para potenciar la capacidad de sus colaboradores y, en ese contexto, no puede darse el lujo de contar con Jefes que no alineen con este precepto.

El área de RRHH debería ayudar enfáticamente a aquel grupo de Jefes que se encuentra más relegado en sus competencias de liderazgo, enviando una señal clara a toda la Organización.

Está en cada Jefe aprovechar esa oportunidad. Pero también está dentro de las prerrogativas de la Compañía optar por no contar más con Jefes que se mantengan aferrados al viejo estilo de conducción.

Esta tarea de colaborar desde el área de RRHH con el desarrollo de las competencias de los Jefes no termina nunca. Cuando ya no quedan Jefes regulares (porque se reconvirtieron o porque prefirieron buscar otras alternativas laborales) siempre habrá Jefes buenos, muy buenos y excelentes. Será cuestión entonces de

ayudar a los buenos a ser muy buenos, a los muy buenos a ser excelentes y así sucesivamente.

En Resumen

Puede plantear un proceso de transformación a cinco años vista. Una reconversión paulatina del plantel de Jefatura (para lo cual es obvio que se puede ayudar a muchos de los actuales Jefes a desarrollar sus competencias de liderazgo) al mismo tiempo que se redefinen los objetivos y estrategias del área de RRHH. Recuerde: **Sólo mejores Jefes pueden producir una mejor Empresa.**

Apéndice - Los Gurúes

¿Qué hacemos entonces con nuestros gurúes? ¡Si no los promovemos se nos van!

No es necesariamente cierto. Los gurúes se van cuando no son *reconocidos* y *recompensados*. La forma más “creativa” para hacer esto suele ser la promoción, dado que existe un *reconocimiento* que se traduce en un mejor puesto jerárquico y existe una *recompensa* que suele venir atada al nuevo puesto y que es una mejor remuneración.

Esto no siempre funciona. La nueva posición jerárquica podría significar, por ejemplo, un cambio de convenio de trabajo para nuestro gurú, quien antes tal vez cobraba las horas extras trabajadas y ahora ya no. La diferencia salarial podría no ser tan atractiva.

Y, lo que es peor, el gurú dejaría de hacer aquello en lo que se sentía único y excelente para pasar a hacer algo que tal vez no sepa (por ejemplo, conducir un equipo de trabajo), lo que seguramente mellaría su imagen de excelencia que tanto le costó crear.

El gurú, decepcionado, no podría volver a hacer aquello para lo que era un gurú y terminaría buscando otras opciones laborales.

Pero hay otra salida.

Según Mary Kay Ash, fundadora de Mary Kay Cosmetics Inc., una empresa de venta directa que hizo de cero y alcanzó los 800,000 representantes en 37 países, con ventas por USD 2,000 millones anuales *“Hay dos cosas que la gente desea más que el dinero y el sexo: el reconocimiento y el elogio”*.

Un gurú, técnico brillante aunque con competencias de liderazgo magras y sin deseos o aptitudes para desarrollarlas, puede ser nombrado Experto, Referente Clave, o con cualquier otro honor que describa con grandilocuencia su aporte a la Organización. Puede

recibir medallas y condecoraciones. Puede viajar por el mundo compartiendo sus conocimientos. Puede ganar mucho dinero. Puede ser parte de la lista de oradores en la fiesta de fin de año. Puede ser un sinnúmero de cosas... pero no debería ser nombrado jefe.

¿Y qué hay del solapamiento salarial? ¿Un gurú puede ganar más dinero que su jefe?

¿Por qué no? El neurocirujano eminente puede ganar más dinero que el Presidente del hospital, el operario que trabaja a destajo puede ganar más dinero que su supervisor, el jugador de fútbol que es un crack puede ganar más dinero que su Director Técnico.

Reconozca y elogie a los gurúes. Mímelos. Pero no los “premie” con salvavidas de plomo.

En la próxima entrega: Instalando “El Negocio y la Gente” a Nivel Operativo.

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.