

Planes de Acción

Tip 06

Los Roles y el Plan de Acción

Introducción

Finalmente hemos concluido con la devolución de resultados de la Encuesta de Clima y ahora nos disponemos a hacer algo al respecto.

No necesariamente “hacer algo al respecto” significa hacer algo para mejorar la percepción de clima por parte de los colaboradores de la Compañía, aunque en estos *tips* nos enfocaremos en **una transformación positiva y una mejora sustentable** del clima organizacional.

La primera sugerencia que nos viene a la mente es la de corroborar que todos los involucrados en el proceso de transformación estén efectivamente comprometidos con la causa, y que cada uno cumpla el rol que le corresponde.

La gestión del clima se podría comparar con la creación de una película: Contamos con un director (el CEO de la Empresa), con guionistas (RRHH) y actores (todas aquellas personas que tengan gente a cargo).

Nótese que no hemos nombrado a los niveles administrativos y operativos: Ellos son nuestro público, aquel para el cual trabajamos y esperamos deslumbrar.

Es cierto, el clima organizacional también depende de ellos. Pero, ineludiblemente, la transformación (el cambio, el dejar de hacer ciertas cosas y comenzar a hacer otras distintas) **tiene que comenzar a partir de la Empresa.**

Suena ciertamente dogmático, y probablemente lo sea. Nuestra experiencia nos indica que los procesos de transformación iniciados por personal administrativo u operativo son en general traumáticos, dado que ponen

en evidencia la falta de capacidad que tuvo el personal jerárquico para detectar y conducir la transformación en primera instancia.

Proponemos entonces avanzar sobre la *fórmula* que más éxito proporciona, viendo entonces el rol que debería cumplir cada integrante de la organización

El rol del CEO

El CEO debería instalar en la Organización el tema de la mejora y transformación como un **objetivo de negocio.**

Qué es un objetivo de negocio? Aquello que se **define** en la Alta Dirección, tiene asociado un **Responsable**, debe cumplir un **Cronograma**, forma parte de la **Agenda** en sus reuniones e implica **Consecuencias** si no se cumple.

A modo de ejemplo y con este criterio, la actividad comercial de la Compañía es un objetivo de negocio.

Esto obviamente está relacionado con la visión que el CEO -y, por extensión, la Alta Dirección de la Empresa- tengan de los Recursos Humanos: En un extremo están aquellos que consideran a las personas como el factor estratégico de desarrollo y la principal ventaja competitiva de la Compañía. En el otro extremo, están aquellos que creen que las personas son sinónimo de conflicto y permanente insatisfacción, solo parcialmente saciada por eventuales incrementos salariales.

Aún cuando en la teoría muchos empresarios declaman una visión alineada con el primer extremo, en la práctica lamentablemente, es el segundo extremo el que más abunda.

Con lo que el profesional de RRHH probablemente se preguntará: Cómo hago entonces para realizar esta película si me está faltando el Director?

La respuesta a esta pregunta nos da pie para formular el rol de RRHH.

El rol de RRHH

Cuando el tema de “la gente” no está instalado en la Alta Dirección, la Empresa suele tener esta sintomatología:

- Los “actores” (las personas que tienen gente a cargo) no toman al “libreto” (las herramientas generadas por RRHH) como temas prioritarios y, en caso que sí lo hagan lo hacen como meros actos de voluntarismo y con la más baja de las prioridades. Generalmente las cosas se hacen “*de onda, para Clarita, la chica de Recursos Humanos*”, luego de lo cual viene el típico “*bueno, ahora vamos a seguir trabajando...*” como si las actividades de RRHH fueran espacios improductivos o, a veces, lúdicos.
- Los “actores” también derivan en Recursos Humanos muchos de los temas que le deberían ser propios, tales como apercibimientos o desvinculaciones.
- Las evaluaciones de desempeño no se llevan a cabo o se utilizan como herramientas para inducir aumentos salariales (y, de ese modo, aliviar reclamos), desvirtuando la función para la cual fueron creadas. No son pocas las veces que un Jefe solicita a Recursos Humanos la desvinculación de una persona, la cual obtuvo de ese mismo Jefe excelentes calificaciones en sus evaluaciones de desempeño!
- Sin apoyo de los “actores”, Recursos Humanos, por su parte, se desvive por implementar corporativamente las mejores prácticas, los talleres de formación más especializados, los beneficios “de moda” o la fiesta de fin de año más sorprendente, con la esperanza de lograr con eso mejorar el clima organizacional.
- En estas instancias, en el Organigrama de la Compañía, RRHH cuenta con menor jerarquía que los responsables de las áreas *core* de la Empresa

como Ventas, Administración o Producción. De hecho, muchas veces RRHH depende de alguna de éstas áreas.

Frente a esta situación, el primer rol de RRHH es instalar en la Alta Dirección el tema de las personas como factor estratégico de cambio, para que luego este concepto *cascadee* por el resto de la Organización.

Menudo desafío!

El *tip* N°7 se encarga de este tema en particular.

El Segundo Rol, el que hace a la esencia de RRHH, es proveer al resto de la Organización de todas las herramientas para que puedan desarrollar y expandir las competencias necesarias en sus respectivos roles.

El rol de las Personas con Gente a cargo

El Clima de una Organización se juega en el día a día. El Clima se genera en el saludo espontáneo, en la palmada como señal de reconocimiento genuino, en la verdadera preocupación –y ocupación- de las personas que tienen gente a cargo por las necesidades e inquietudes de esa gente.

Todo lo que haga la Organización en forma corporativa, todos los preceptos que dicte el CEO en relación con las personas, todo eso cae por la borda si los Gerentes, los Jefes y los Supervisores no cumplen con su rol.

Mirémoslo por el contrario: en toda Empresa, **siempre** e inexorablemente hay un sector de la misma cuya percepción de clima **supera** a la de la Organización en su conjunto: En ese sector uno puede notar que se trabaja con **mejor ánimo** y –lo que es tan importante como eso- ese sector suele ser además uno de los **más productivos**.

A qué se debe que suceda eso? A su jefe.

Planes de Acción

Los jefes (léase, *las personas que tienen gente a cargo*) **son la condición necesaria y suficiente** para que exista un excelente clima de trabajo.

Necesaria por lo que dijimos más arriba: El clima se crea con la interacción diaria entre las personas.

Y **suficiente** porque en la Empresa ideal, con jefes alineados al precepto de "*las personas como factor estratégico de la Organización*", todas sus competencias completamente desarrolladas y actuando en consecuencia con estos valores, el Clima Organizacional es simplemente excelente y no se necesita nada más para que así sea percibido.

No se necesita la clase de yoga? No se necesita la mochila con el logo de la Compañía bordado? No se necesitan salarios que estén por sobre la media del mercado? No se necesita un delegado gremial que – permítanos el lector pecar de ingenuos- luche por las conquistas sociales de sus compañeros trabajadores?

No.

El peso que tienen los jefes en la experiencia laboral diaria de las personas es mayúsculo. Recuerde la frase: "*Las personas ingresan a la Empresa por la Empresa y se van por el Jefe*".

Una vez que todos los involucrados se hayan hecho cargo de su rol, es hora de comenzar a actuar. En los próximos *tips* avanzaremos entonces sobre las distintas etapas del Plan de Acción.

Recuerde: Compruebe que cada integrante de la Organización esté cumpliendo su rol antes de comenzar el proceso de transformación.

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 2009.