

Planes de Acción

Tip 07

Instalando el tema de los RRHH en la Alta Dirección

“Pinta la Cerca!”

En el clásico de los '80 “El Karate Kid”, Daniel, un muchacho recién llegado a la ciudad, es tomado como blanco de malos tratos por parte de un grupo de compañeros de su escuela.

Cansado de esta situación, acude a un viejo maestro japonés –el Señor Miyagi- para que le enseñe las milenarias técnicas de la defensa personal.

Para su asombro, el Señor Miyagi lejos de enseñarle defensa personal lo emplea para realizar tareas de mantenimiento en su hogar. Pintar la cerca, lustrar sus automóviles, etc. El Señor Miyagi es riguroso con la técnica empleada por Daniel para realizar estos trabajos y lo corrige cuando éste no los realiza tal como fue instruido.

Los días se van sucediendo y Daniel comienza a fastidiarse. Finalmente un día, cansado de lo que suponía era un abuso por parte de su maestro, Daniel se revela y lo increpa: “Vine acá a que me enseñes a defenderme, no a ser tu esclavo!”.

En ese mismo instante, el maestro le ordena “Pinta la Cerca!”, al tiempo que le arroja un golpe de puño. Daniel instintivamente hace el gesto de pintar la cerca y desvía el golpe de su maestro.

Daniel, casi sin proponérselo, había incorporado el arte de la defensa personal.

El lenguaje de la Alta Dirección

Nuestro rol desde el Area de RRHH es instalar en la Alta Dirección el tema de las Personas como factor estratégico de éxito.

Sin embargo, si lo planteamos exactamente en esos términos, es probable que no cumplamos con nuestro objetivo y la razón es simple: No hablamos el mismo lenguaje que la Alta Dirección.

La Alta Dirección habla en términos de productividad, de ingresos, de reducción de costos, de ventajas competitivas *hard*.

Entonces, probablemente tengamos que hablar ese mismo idioma y obrar en ese mismo sentido para que, como en el caso de Daniel y casi sin proponérselo, la Alta Dirección empiece a gestionar alineando los focos de la Empresa con las necesidades e inquietudes de la Gente.

Primeros Pasos

Un excelente ejemplo de herramienta para acercar visiones (la visión del Negocio y la visión de la Gente) es la **evaluación de desempeño**.

Aguas arriba, la evaluación de desempeño es –sin ninguna duda- una herramienta que contribuye a mejorar el desempeño de las personas y, por lo tanto, su productividad.

No resultaría difícil impulsar esta práctica en la Organización, contando con el apoyo de la Dirección.

Lo cierto es que la herramienta de evaluación de desempeño cumple con una función formal que es justamente esa, la de contrastar lo que esperamos de una persona en su trabajo contra lo que efectivamente esa persona genera. Es el “pintar la cerca” del Señor Miyagi.

Pero la evaluación de desempeño tiene sin embargo una función mucho más importante: Genera un espacio de diálogo entre las personas, de reconocimiento, de aprendizaje sobre lo realizado, de corrección, de inspiración para la mejora. Aquí es donde se alinean los objetivos de las personas y los objetivos corporativos.

Una evaluación de desempeño correctamente implementada, realizada en forma frecuente y tomada como herramienta de desarrollo y crecimiento, es una de las mejores maneras de **mejorar el clima organizacional**.

En una encuesta de clima llevada a cabo por nuestros consultores en una Empresa de Tecnología a nivel Latinoamérica, con 4,000 colaboradores en 10 países de la región, se desagregaron los resultados obtenidos en tres grupos: Aquellos que habían tenido más de una evaluación anual, aquellos que habían tenido una evaluación anual y aquellos que no habían tenido evaluación anual de desempeño.

Las significativas diferencias positivas de percepción de clima en favor de aquellos que habían tenido más de una evaluación validaron la herramienta.

El Rol de RRHH

Hay jefes que no saben hacer una buena evaluación de desempeño? Nuestro rol desde RRHH es enseñarles.

Hay jefes que no quieren hacer la evaluación de desempeño (lo cual no nos transmiten directamente y, en cambio, lo manifiestan a través de las excusas más complejamente elaboradas)? Nuestro rol desde RRHH es primero ayudarlos (la principal razón por la cual un jefe no desea hacer una evaluación de desempeño es debido a no querer enfrentar la incomodidad de dar *feedback* negativo), luego invitarlos con una sonrisa, luego invitarlos con un poco más de énfasis y, eventualmente, arbitrar los medios en la Alta Dirección para que esto ocurra.

De más está decir que el caballito de batalla, llegadas estas circunstancias extremas de tratar el tema a nivel de Alta Dirección, será siempre la búsqueda de la productividad de la Compañía y no la aplicación de la herramienta *per se*, lo cual podría verse como un capricho del área de RRHH.

Segundos Pasos

El ejemplo de la evaluación de desempeño sirve para reposicionar al área de RRHH en la mente de la Alta Dirección: RRHH contribuye a la causa y empieza a dejar de ser el administrador del “mal necesario” (la Gente) o el impulsor de esos gastos que se perciben como superfluos, como la fiesta de fin de año o la mochila con el logo bordado de la Empresa.

Los próximos pasos deben seguir apuntando en la misma dirección: Operar como **transductor**. En términos de ingeniería un transductor es un dispositivo que convierte un tipo de energía en otra. En términos organizacionales, un transductor convierte objetivos *soft* en objetivos *hard*, o lo que es lo mismo, habla el lenguaje de la Dirección aguas arriba y el lenguaje de las Personas aguas abajo.

“Pinta la Cerca!”

Como en “El Karate Kid”, llega un punto en el cual ya no es necesario pintar la cerca y, en cambio, se pueden aprovechar los conocimientos adquiridos en provecho de aquello que era nuestro objetivo original.

En nuestra experiencia, luego de la implantación de herramientas como las arriba descritas y verificar su impacto en los objetivos de negocio de la Compañía, la Dirección comienza a entender los beneficios de una alineación “negocios – personas”.

Y a partir de allí, por simple que suene, la mejora se instala en la Compañía.

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.