

De los planes a la acción **Cómo conseguir que las cosas se hagan ¿Por qué la resistencia pasiva hace fracasar los planes mejor concebidos? ¿Es sólo una cuestión de liderazgo? Expertos en recursos humanos abordan la cuestión en medio de los condicionamientos que impone la crisis en la Argentina. Por Juan CatubE**

En cada organización suele haber empleados con buenas ideas acerca de cómo mejorar las tareas cotidianas, pero a la mayoría no le queda otro camino que guardarlas, porque rara vez o nunca son consultados para mejorar los procesos.

Según los especialistas en recursos humanos, los empleados no van más allá de lo que les piden porque en muchas empresas se confunde el discurso con la acción. Uno de los obstáculos suele ser la ambigüedad con que actúan los gerentes, la distancia entre lo que dicen y lo que efectivamente hacen.

Por otra parte, los fracasos que se registraron a finales de los '90 en algunas firmas locales al aplicar prácticas gerenciales muy difundidas (como la calidad total o la reingeniería) llevaron a reflexionar sobre la importancia de la participación del personal en estos procesos.

¿Qué es lo que falla a la hora de convertir los planes en acción? "La gente tiene que tener motivos para hacer las cosas", afirma el consultor Jaime Maristany. "Hay gerentes que consiguen plantear los temas de manera tal que generan entusiasmo. Pero hay otros que hacen de un proyecto algo espantoso,

porque empiezan por dar órdenes a rajatabla por cualquier motivo. Y ésta no es época para eso: la cuestión es acordar cuál es el resultado que se busca, y cuál es la visión que los guiará. El que da órdenes duras consigue que las personas reaccionen de la misma forma y, lo que es peor, hacen mal el trabajo y generan malos entendidos".

Para el especialista, los gerentes no deben ir a contrapelo de su modo de ser: "Una de las formas en que un gerente puede contribuir a que las cosas funcionen es ver cuál es el lugar de cada persona en la empresa, pero partiendo de que quienes hacen el trabajo son ellos. Su mérito no está en fijar procedimientos rígidos y decir *qué bárbaro, qué poder tengo*; sino en conseguir el resultado con la gente. Su satisfacción debe estar en coordinar para conseguir ese resultado".

¿Dónde está el piloto?

Las exigencias actuales del trabajo en la Argentina son cada vez mayores: frecuentemente se les reclama a los empleados un mayor rendimiento con menos recursos. Y las presiones que imponen casi todas las prácticas modernas de *management* abren la discusión acerca de cómo ejercer el liderazgo. Maristany dice que los gerentes deben tener una actitud de servicio hacia el grupo, pero sin perder su autoridad. "La idea de que las empresas pueden manejarse sin poder y sin autoridad, es una tontería", señala, y además advierte que si pretenden usar ciertas

tecnologías sin tener en cuenta lo que éstas significan como cambio y como entrenamiento, fracasan.

"Si la gente no está de acuerdo con las modificaciones que se introducen, el cambio, en todo sentido, es inviable. Claro que la situación del país lo oculta; es decir, si la gente no tiene la posibilidad de conseguir otro empleo, esa bronca se le vuelve en contra, con lo cual se deprime, o hace mal las cosas."

Luis del Prado, director del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCA, coincide en que el comportamiento de las personas está siendo afectado por la situación de crisis del país. "Un líder hábil tiene que pensar en las barreras defensivas que las personas ponen frente a una relación de autoridad. Hoy, en la Argentina, esas barreras se han incrementado muchísimo, porque la situación económica ha instalado en la mente de los empleados la idea de cómo sobrevivir en la empresa. La solución está en vencer esas barreras, y acercarse a la gente"

En este sentido, el académico recomienda que el líder debe interesarse en la vida de sus subordinados. "Aunque parezca una obviedad: hay que hablar con la gente, porque muchos piensan que están perdiendo tiempo, cuando en realidad es parte del trabajo".

Maristany pone el foco en la responsabilidad de quien lleva adelante los proyectos. "Debe

preocuparse por entender la cultura de la empresa y hacer participar a la gente, y lograr que los empleados tengan ganas de hacer las cosas. Y para esto no hay un perfil único de gerentes: he visto a gente con personalidades distintas en el mismo puesto y en la misma empresa llevar adelante planes exitosamente. ¿Por qué?, porque el estilo personal es fundamental: primero debemos ser lo que somos; y después, se pueden utilizar las técnicas para mejorar los aspectos secundarios".

Primeros pasos

¿Cómo transformar en comportamiento lo que está en el papel? "Normalmente, no se lleva al proyecto la participación de la gente; y ahí está el error. Se hace un relevamiento de datos; entonces, cuando llega el momento de la implementación se falla en algo fundamental: explicar el *por qué* y el *para qué* de lo que se va a hacer", explica Jorge Hembra, director de la consultora Joh-Psicotecnia. Las fallas de comunicación son, según el consultor, el mayor obstáculo que frena el compromiso de la gente. "Nadie quiere trabajar automáticamente. Creemos que, si les dijimos para qué estamos haciendo las cosas, ya cumplimos. Y el proceso de comunicación es mucho más amplio y complejo que el acto de decirlo, pegar un afiche o mandar un *memo*. Con esto se logra la primera parte: que no nos escuchen, y que no nos crean", indica.

Para Hambre, recién después, en la implementación, comienza a desplegarse una comunicación concreta que pone a prueba si esta segunda etapa está en línea con el primer mensaje que recibieron; cómo las cuestiones van adquiriendo coherencia, y el proceso se va convirtiendo en virtuoso.

Sin embargo, existen dos elementos más: qué importancia tiene la acción de cada uno de los integrantes en el resultado final, y qué reciben de todo el proceso. "Nadie hace nada si no le conviene. Por lo tanto, los responsables deben mostrar la atracción del cambio". Y agrega que las organizaciones generalmente no saben plantearlos, porque no les dicen a las personas qué ganan si acceden al cambio. "Si indirectamente comunicamos que con la transformación vamos a lograr que los accionistas sean más ricos; no hay razón para que los empleados cambien".

Por otra parte, Hambre dice que las compañías deben trabajar en un proyecto más amplio que incluya la motivación de las personas, en lo que él llama el *efecto de sentido*. "La gente necesita saber que va a alguna parte; hay una dimensión espiritual que lo demanda. No tener destino como individuos y como sociedad nos enferma a todos. Y esto le pasa a la gente en las empresas: no hay mayor estímulo que trabajar sintiendo que son parte de una organización que va hacia alguna parte y que ellos son los motores".

La mejor herramienta

"Existe un gran individualismo que está exacerbado por la incertidumbre, y en este contexto es muy difícil ejercer el mando", advierte Del Prado.

"Tampoco la gente tolera que se la trate con paternalismo, porque la mayor capacitación hace que los empleados sean cada vez más autónomos, y con más poder de decisión."

"No creo en el líder de los libros: con la complejidad que tienen hoy las organizaciones, el liderazgo tiene que ser un trabajo de equipo. Claro que, formalmente, debe haber alguien que lo ejerza, pero tiene que complementarse con personas que reúnan capacidades que él tal vez no tenga tan desarrolladas."

Existen cuatro dimensiones de liderazgos que, según Del Prado, deben ser tenidas en cuenta al momento de constituir el equipo de trabajo, y poder identificar sus puntos débiles. Ellos son:

Estructural. Es el liderazgo técnico. Es aquel que conduce porque los demás le reconocen una habilidad superior en el conocimiento del negocio. No son carismáticos, pero conocen a fondo lo que hacen y tienen autoridad técnica.

Social. Se basa en la relación con las personas. Es un facilitador, se pone al servicio de los demás para que consigan los objetivos (a diferencia del aquel que utiliza a la gente para conseguir sus metas personales). Estos líderes son un instrumento para lograr el bien común.

Político. Está vinculado con entender el juego del poder.

Los intereses, los conflictos y las alianzas conforman la trama donde el líder busca su lugar.

Simbólico. Está relacionado con lo carismático. Son aquellas personas que tienen la capacidad de influir sobre las decisiones de los otros y mostrarles el camino; que la gente entienda el significado de lo que está haciendo, y lograr su compromiso.

Causa común

"Desde el punto de vista humano, la globalización puede ser un sistema perverso", dice Estela Nicola, especialista en cambio organizacional. Sin embargo, observa que este fenómeno, que convirtió a las personas en interdependientes, tiene un costado positivo que no se aprovecha, y es la oportunidad de trabajar en una gran red solidaria. Pero para explotar este espacio, las compañías tienen que formar a las personas, y no sólo a los *managers*.

Para la especialista, hay que hacer algo más de fondo, porque todo lo que se enseña en *management* es posterior a algo que no se hace: el *punto cero*, movilizar a las personas. "Los cambios no se dan en la medida de la necesidad que las compañías, imperativamente, lo requieren. Si primero no actuamos sobre la gente, es como sembrar en un terreno muy árido, sin fertilizarlo".

La consultora, que brinda cursos de *coaching* en las empresas, detecta en la charla con las personas "una actitud que es constante: *en este país nada se puede hacer*, dicen. Esto es el reflejo de los miedos. Esa parálisis es el mayor temor

que tienen las organizaciones".
¿Cómo se revierte esta desconfianza? Para la experta " el camino es que los gerentes se conviertan en *coach* de su equipo; allí está la punta del ovillo. El gerente tradicional, que observa su función como la de dirigir y controlar la *performance* de su gente para obtener resultados predecibles, quedó en el pasado. Hay que darle lugar al gerente que entiende el trabajo como una manera de darle poder a su gente para que obtengan ellos mismos los resultados, a través de procesos éticos y coherentes"

Qué y por qué

Silvio Savoldi, gerente de Desarrollo de Recursos Humanos de Unilever, no apela a eufemismos a la hora de analizar el *quién es quién* en la puesta en marcha de un proyecto. "Debemos partir de la idea de que los que estamos en posiciones de liderazgo tenemos que mantener la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Porque es poco probable que la gente haga las cosas si los gerentes tienen un discurso ambiguo. Luego, todas las personas involucradas debieran entender bien qué es lo que se quiere obtener, y cuáles son las razones que llevan a la compañía a realizar tal tarea".

Los líderes deben salir de lo que Savoldi llama la *zona de comodidad* (abandonar sus escritorios) y hablar con la gente para tener un diagnóstico realista de la situación, y evitar que la iniciativa se pierda en una zona gris.

"El *manager* tiene que ser

un gestor de equipo; no hay otra forma de trabajar. Tiene que construir un vínculo de confianza con su gente, avanzar con un fuerte *empowerment*; y no ponerle límites al pensamiento de las personas". Se trata, dice, de comunicar no sólo la visión del cambio, sino también lo cotidiano.

"En la compañía estamos desarrollando un esquema inteligente de *radars*, con el que medimos los resultados individuales, grupales y totales de compañía. Estos sistemas objetivos de mediciones nos permiten conocer los pasos intermedios y poder asignar responsabilidades."

Si bien en Unilever no se encierran en sus propias prácticas y suelen apelar al *benchmarking*, en los programas internos de capacitación que tienen todas las áreas de la compañía se forman instructores propios, para que el *know how* que se va gestando a medida que se adquiere conocimiento pueda ser retransmitido y capitalizado por todos. "Generamos casos internos (como fue el del desodorante Axe antitranspirante) para trabajar sobre ellos y aprender de lo nuestro. Y también para que no sean sólo los casos de Harvard los que nos guíen".

Nuevos paradigmas

Néstor Cesarini, jefe de Recursos Humanos Regional Mercosur de Sadia, afirma que el crecimiento de la firma brasileña se debe en gran parte a la capitalización del comportamiento de los empleados para enriquecer la calidad del aprendizaje.

La mayor empresa alimentaria

de Brasil comercializa y distribuye sus productos en la Argentina desde 1992, y se plantea como mayor objetivo que los 150 empleados que hoy tiene en su nueva planta de Garín se identifiquen con la empresa. "Para solucionar los problemas siempre estamos perfeccionando la comunicación, y fortaleciendo el *feedback*. Superado este obstáculo, el resto llega solo", señala Cesarini.

La situación económica actual modifica conductas, por eso el ejecutivo cree que hoy la gente necesita un apoyo especial " porque el entorno está limitando la apertura que la persona necesita para poder criticar algo. El temor a ser despedido siempre está presente y afecta la libertad para modificar las cosas".

Este respaldo se traduce en un amplio programa de liderazgo que entrena a los directivos no sólo en el *know how* técnico necesario para su función, sino también en cursos de *inteligencia emocional*.

"Con estos módulos apuntamos a que los líderes tengan expectativas positivas para enfrentar los nuevos desafíos pero, sobre todo, a que trasladen estos conocimientos a las personas y que se traduzcan en hechos concretos", apunta Cesarini.

En los programas, la clave es que todos pueden criticar los modelos y apartarse de los paradigmas existentes. Pero también destacan la figura del *coach*, como un facilitador para lograr el compromiso de todos, y compartir responsabilidades.

Gente que busca clientes

"El camino para lograr una mayor productividad del personal no sólo está en el entrenamiento y el desarrollo, sino también en el reconocimiento de la gente. Esto es: la conciencia del papel único que cada uno desarrolla en la empresa, privilegiando la relación interpersonal. Este es un negocio de gente para la gente. Con nuestra acción podemos efectivamente hacer la diferencia", indica Guillermo Ceballos Serra, director de Recursos Humanos y Asuntos Jurídicos de Wal Mart Argentina.

La fórmula para motivar a los 4.500 empleados que la firma de hipermercados tiene en la Argentina parece sencilla. "Cuando nuestros asociados empleados comprenden que son parte de una cadena de valor que privilegia el servicio, que contribuye a mejorar la calidad de vida de su área de acción, medio camino está recorrido. El resto lo hace el trabajo en equipo, el liderazgo servicial, el trato respetuoso, el entrenamiento, y las oportunidades de progreso que tienen dentro de la organización".

"No hacemos las cosas a través de la gente, sino que analizamos cómo desarrollar a las personas a través de las cosas que hacen. Porque no hay un estilo gerencial que sea el mejor para la idiosincrasia argentina. Nosotros creemos en un liderazgo que se interesa por su gente, que comunica las expectativas, y que sostiene altos estándares éticos", concluye Ceballos Serra.

LECTURAS SUGERIDAS

"**¿Gerente o entrenador?**" *Home page* de MERCADO Universitario, sección *Manageme nt.* "**Para manejar el cambio**". MERCADO noviembre de 2000. "**El factor humano del cambio**". MERCADO, octubre de 1999. "**La mejora que falta**". MERCADO, noviembre de 1999. "**Liderazgo**", *Conceptos y herramientas de management*, Santiago Lazzati, Cuaderno 22, julio de 1997. "**Gerenciar bajo el paraguas regional**". *Clarín*, suplemento Económico del 4 de marzo de 2001. <http://ar.clarin.com/suplementos/economico/2001-03-04/n-01001.htm>

