

En épocas complejas, las organizaciones deben enfocarse en acciones que les permitan asegurar su continuidad. Para ello deberán procurar gestionar su arma más valiosa: las personas que la conforman.

Gestión de recursos en tiempos difíciles

Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



No caben dudas de que estamos en un mundo distinto del vivido hasta hace uno años. Consecuentemente se han producido significativos cambios en todos los órdenes. Nos encontramos en la era de los servicios, la tecnología y las telecomunicaciones; en el mundo donde la preocupación principal de los gobiernos comienza a ser los alimentos. Nos encontramos con que los verdaderos profetas se extinguieron hace más de 2000 años y que el título de economista no es la forma moderna de llamar a quienes hasta hace meses veían el futuro de una nación.

Es un tiempo complejo, de agitación, en el que las cartas se están barajando de nuevo y en el que las organizaciones deberán poner foco en las acciones que le permitan asegurar su continuidad. Para ganar la mano, fundamentalmente, deberán procurar gestionar su arma más valiosa: *las personas que la conforman*.

La clave para lograrlo estará dada por la predisposición de los empresarios tradicionalistas a asumir la realidad, quienes, aunque exitosos con su intuición en el pasado, deben percibir que el futuro es distinto y que, de persistir en la misma línea sin introducir las innovaciones que la nueva época impone, la empresa estará ante un futuro incierto, con riesgo de desaparición.

Cambio de paradigma

Gestionar una empresa en momento de crisis como los actuales implica cambiar los paradigmas, que hasta ahora dieron resultados, para pensar en nuevas alternativas, funcionales al contexto y circunstancias.

Basta con mirar el pasado para darnos cuenta que otras generaciones vivieron conmociones similares. La historia mu-

estra que en los últimos doscientos treinta años ha habido una revolución tecnológica aproximadamente cada medio siglo. Y ni hablar de las conmociones financieras aquí y en el mundo.

Las revoluciones de este tipo son recurrentes y su análisis no sólo es posible sino necesario, en la medida en que nos ayuda a comprender el proceso actual, el devenir del desarrollo financiero y tecnológico así como la imbricación de éste con los procesos sociales.

Si estas revoluciones fueran simplemente un conjunto de nuevos mercados o tecnologías, no tendrían el inmenso impacto transformador que se observa históricamente. Con cada revolución se produce un cambio de paradigma capaz de transformar y renovar todo el aparato productivo existente.

Este impacto puede verse claramente, por ejemplo, si nos detenemos a ver como de la era de la caza pasamos a la de la agricultura y de esta a la industrial, para pasar luego a la del conocimiento.

En este sentido, cada revolución tuvo un doble poder transformador: por un lado, la implementación de nuevas herramientas y tecnologías que permitieron la creación de nuevos productos que posibilitaron nuevas economías, mercados, industrias y empresas.

Por el otro, la aparición de un nuevo modelo organizativo cuya aplicación permitió revitalizar y renovar las estrategias y estructuras creadas. De la vida nómada a la sedentaria, de la utilización de las manos a las de las máquinas y de éstas a las ideas y conocimientos.

En conjunto, este doble impacto transformador ofreció y ofrece la posibilidad de un salto cuántico en productividad y calidad.

En la secuencia de la transformación, el cambio de paradigma sigue una secuencia que va de una transformación tecnológica, pasando por una transformación organizativa hasta llegar en definitiva a una transformación en lo estra-

tégico y la moda se va volviendo norma con el correr del tiempo.

De este modo el nuevo paradigma se va articulando en la práctica diaria de cada organización

Los paradigmas cambian. Las estrategias también

El ejemplo es claro: hoy cuando una persona se para a mirar la góndola busca aquel producto que le garantice mejor relación "costo-beneficio". Aun así, hay marcas que intentan paliar la recesión en las ventas con estrategias que en ciertos momentos de una demanda en crecimiento funcionaban.

Cuando una empresa o negocio no innova y se mantiene firme en una determinada política comercial, incurre en costos de oportunidad. No aplica o evalúa otros caminos que pueden llevar a una mayor o menor ganancia.

Lamentablemente en Argentina existen demasiados casos de este tipo, los que podríamos analizar bajo el "síndrome del estatismo", cuyos síntomas se manifiestan cuando la gente no considera, siquiera, alternativas. Mantener el *status quo* es caer en la rutina de la inercia. La operatoria comercial ocurre porque alguien, en algún momento, la creó así y funciona maquinalemente, generando de esa manera el atrofiamiento de los músculos decisivos, que es lo peor que puede pasar, ya que cuando se alteran las condiciones de mercado (crisis en la economía, cambios de gustos de la gente, nuevas tecnologías aplicadas por la competencia), los empresarios no están capacitados para reaccionar porque lo que reinaba era la inercia.

Cuando se utiliza un buen esquema decisorio las oportunidades tienden a generarse por sí solas (la inercia de la eficiencia). Lamentablemente no todos razonan del mismo modo y muchas veces se toman decisiones sin pensar, simplemente porque asumiendo que si todos

Continúa en página 176

Viene de página 172

"en un determinado rubro" han hecho lo mismo, es porque está bien y es una verdad indiscutible.

Gestionar una empresa en momento de crisis como los actuales implica cambiar los paradigmas que hasta ahora dieron resultados para pensar en nuevas alternativas que sean funcionales al contexto y circunstancias.

Quando la crisis llega, los recortes aumentan

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, donde se puede trabajar para reducir gastos. En un entorno en crisis, además de saber como se está internamente, es necesario conocer lo que está pasando "afuera" de la empresa, para ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Centrarse en la eficiencia puede conducir a "bajar costos a toda costa". Basta con recorrer todo el proceso de la empresa y determinar dónde debe realizarse el "recorte".

Trabajar por la eficacia, en cambio, es más difícil: hay que pensar en lo que sucede afuera, en cómo generar valor para los clientes y, con esto, para la propia empresa, qué tendencias pueden avizorarse, qué está haciendo la competencia y, como si fuera poco, producir más con menos.

En estos entornos de cambios bruscos, la eficacia no es el mejor refugio para

tomando medidas para abaratar o bajar sus costos operativos, como se congelaron los proyectos planificados hasta nuevo aviso, como se concientizan las personas sobre el reciclado de papel o como las reuniones sin medialunas también pueden realizarse.

Pero, si bien todas estas medidas ayudan y son favorables, hay un costo del cual la mayoría no habla y es el de la falta de sinergia de las personas que conforman la organización.

Literalmente, la sinergia es "trabajar juntos", a través de ella se consiguen ventajas en el trabajo asociado por accionar de común acuerdo. Es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias es la esencia de la sinergia. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales.

La sinergia surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí. A esto llamaremos sinergia positiva.

Una organización con líderes autoritarios, despóticos, autorreferentes y con miembros apáticos sólo produce sinergia negativa, porque tiende a la desintegración de sus miembros obteniendo como resultado departamentos estancos, desintegrados, que seguramente recaerán en repeticiones y problemas de comunicación entre partes.

Actualmente, cuando hablamos de

empleado.

Ahora bien, ¿La gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas son una ventaja competitiva?

Pensando en las Pymes nos preguntamos:

¿Hay gestión de los recursos humanos?

¿Existe una planificación y reflexión acerca de la importancia estratégica que tienen las personas, la inversión en formación y desarrollo?

¿Cuál es el grado de incidencia que tiene el conflicto generacional o de formación de los individuos que integran la empresa?

¿Saben las Pymes que necesitan sus estructuras y las personas que la componen?

¿Cuáles son sus necesidades de formación?

¿Aprecian el valor agregado de la gestión de los recursos humanos como parte del alineamiento estratégico del negocio?

Conclusiones

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y ponen énfasis en las personas con las que trabajan; en este sentido es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos. Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante. En tales condiciones los colaboradores son y serán nuestros principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces en la principal fortaleza de las organizaciones.

Por lo tanto, una organización no puede aumentar su productividad, pero, sí puede hacerlo su recurso humano. El personal es el capital más importante de una organización si pensamos que los sistemas se vuelven anticuados, los edificios se deterioran, las maquinarias se oxidan, pero las personas pueden crecer, desarrollarse y volverse más efectivas si tienen al frente un líder que aprecia el valor de ellas. El crecimiento potencial de una organización está directamente relacionado con el potencial de su personal o capital humano. Creemos firmemente que las empresas tienen hoy por delante una gran oportunidad: pueden convertirse en una crónica de una muerte anunciada o elegir su propia aventura. No pueden cambiar su génesis pero sí evitar su apocalipsis. ■

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y ponen énfasis en las personas con las que trabajan. Deben prepararlas y formarlas para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global.

pasar las épocas duras. En un entorno turbulento no alcanza con que una empresa sea eficaz. Pero tampoco alcanza con que sea eficiente.

El Ancho de Espadas

En este contexto, ya estamos en condiciones de descender un nivel más en nuestro análisis... hablamos de inercia, de decisiones y de cambio. Pero faltó un factor clave en nuestra exposición, que es justamente el causante de cada uno de estos estadios... y son las personas que forman la organización, las que tienen voz y voto y las que ni siquiera participen de las decisiones estratégicas de la compañía.

En la actualidad aparecen muchos artículos que están contando al mercado que están haciendo muchas empresas en materia de crisis. Mucho de ellos hablan de cómo las organizaciones están

recursos humanos, capital humano, activos intelectuales o talentos, la idea en común es que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa. El personal de una organización ha dejado de ser uno de los factores de producción para transformarse en una ventaja competitiva.

Cada uno de los integrantes, sin importar su ubicación en la jerarquía, contribuye al éxito o fracaso de la empresa. Cuando cada uno de ellos tiene un compromiso con los resultados, la empresa tiene un futuro promisorio mientras que la indiferencia de sus integrantes probablemente se convierta en su fracaso.

En los últimos años las personas han sido fundamentales para la creación de ventajas competitivas como por ejemplo en las empresas de software, donde el éxito depende del conocimiento, habilidades y capacidades que posee cada

Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.