

La gestión de personas debe impulsar la efectividad organizativa

Sanz, Marcos

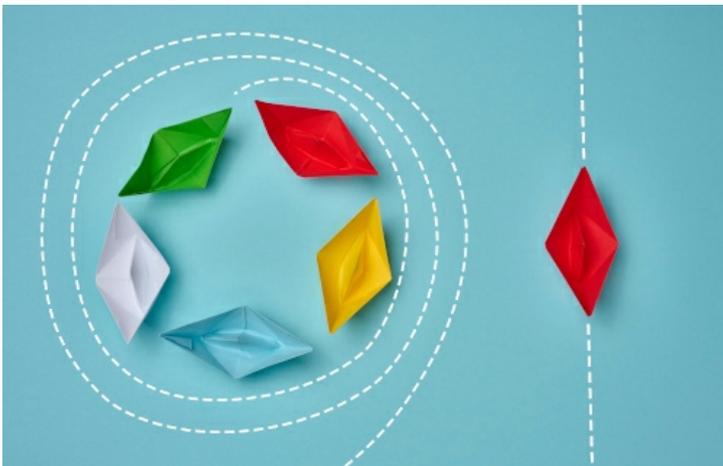
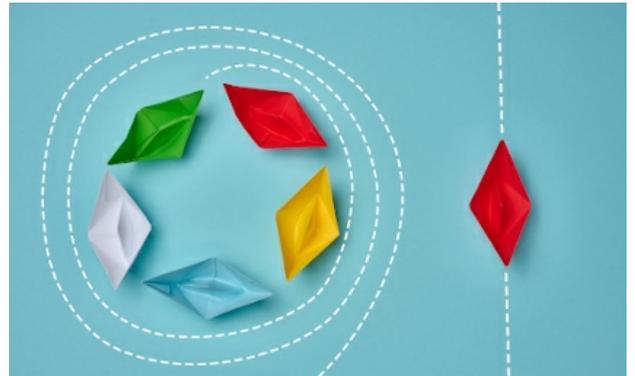
Capital Humano, Nº 386, Sección Crecimiento profesional / Tribuna, Mayo 2023, CISS

Los profesionales de gestión de «personas cooperando» deben dominar la cadena de valor de la compañía y su estrategia, y tener criterio para defender un modelo organizativo dominante u otro.



Marcos Sanz

Socio en Peoplematters



Puede parecer un tópico de tanto repetirlo, pero no por ello es menos cierto: la eficiencia y la eficacia de una organización depende cada vez más de las voluntades y las capacidades de sus personas. Y seguirá siendo así, porque solo las personas gestionan la incertidumbre y se adaptan a los cambios de contexto; solo las personas impulsan la mejora continua y provocan transformaciones; y solo las personas se movilizan por un propósito y toman decisiones en consonancia.

Sin embargo, ya no es suficiente con disponer del talento apropiado, en el momento y lugar precisos (que no es poco), sino que este talento debe cooperar con efectividad para alcanzar el propósito de la organización; y es en este ámbito donde creo que la función de gestión de personas tiene recorrido para ampliar su perímetro de actuación y su influencia, salvo honrosas excepciones.

Es relevante la evolución vivida de una función llamada de «soporte» al negocio, que dejó de centrarse en la gestión de recursos (humanos), para pasar a la gestión de personas (o más bien de su talento), y más recientemente llegando a la gestión de personas «humanas» (valga la redundancia en este caso), es decir, con sus capacidades, pero también con sus defectos, sus preferencias, sus creencias, su momento vital, sus miedos y resistencias generadas por la evolución (justo por ser humanos).

El reto actual es conseguir que, en contextos de cambio constante, estas personas (humanas, recuerden), cooperen de forma organizada, y posiblemente cambiante, pero con la suficiente eficiencia y eficacia como para sostener la competitividad de la organización.

El término organización aparece con frecuencia como parte de la denominación de la función de gestión de personas, pero ¿realmente se tienen las capacidades para tener influencia a escala de la compañía? ¿de verdad la función persigue personas cooperando o solo talentos? Reconozcamos que, en demasiados casos, no se domina

este ámbito de conocimiento por falta de experiencia y porque el origen de la mayoría de sus profesionales es bastante distante: derecho, psicología, máster en RRHH.

Por ello, con el objeto de extender el ámbito de influencia de la función de gestión de personas a la escala de la compañía, y elevar su foco a la cooperación del talento, me atrevería a ponerle 5 «deberes» a sus profesionales:

DOMINAR EL DISEÑO ORGANIZATIVO BÁSICO

Pese al dinamismo de las organizaciones, y con permiso del método *agile*, las responsabilidades esenciales de una organización no se disuelven, y se diseñan para implantar la estrategia. Los profesionales de gestión de «personas cooperando» deben dominar la cadena de valor de la compañía y su estrategia, y tener criterio para defender un modelo organizativo dominante u otro, entre los clásicos: funcional, por segmento de cliente, por producto, por negocio, por geografía, o cualquier combinación matricial o a través de modelos secundarios.

Deben entender las ventajas e inconvenientes de cada uno y cómo solventar las carencias del modelo más adecuado para implantar la estrategia, coordinar la cadena de valor, y mejorar su eficiencia y eficacia. Deben colaborar en el diseño de procesos de trabajo y de equipos, dimensionar la plantilla de forma justificada con el método más apropiado en cada caso.

DOMINAR EL RESTO DE LAS PALANCAS DE GOBIERNO ORGANIZATIVO

Precisamente con el objetivo de salvar las carencias de escoger un modelo (por ejemplo, para asegurar la calidad transversal de un producto cuando se elige un modelo centrado en segmentos de cliente), es necesario diseñar en consecuencia el resto de las palancas de gobierno de la organización: Comités de Coordinación efectivos, Matriz de Actividades/Decisiones Transversales Críticas (o tabla RACI: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*), Cuadro de Mando Estratégico con los indicadores que miden no solo las responsabilidades esenciales, sino las transversales y grupales para asegurar la cooperación más allá del modelo organizativo dominante.

La función de gestión de «personas cooperando» debe prepararse y conseguir estar en la mesa y en los momentos donde se diseñan estas palancas de gobierno, e incluso provocar esta reflexión si no se ha dado antes.



INCORPORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CONTINUO

Al ritmo de cambios que experimentamos la mejora de la efectividad organizativa es una tarea constante. El rediseño organizativo ha dejado de ser un proyecto estratégico puntual, para convertirse en una actividad permanente. Incluso aunque la estrategia sea más o menos estable (lo que ya es poco frecuente), las personas no son estáticas: sus capacidades mejoran o se desajustan con las que se necesitan, sus preferencias y motivaciones cambian, y los colectivos críticos rotan con más frecuencia de la deseada.

Por tanto, no se trata solo de reponer talento, sino de mantener la efectividad organizativa revisando la estructura de las unidades o los equipos, sus objetivos, los roles, los procesos, las relaciones de las personas y, por supuesto, sus capacidades.

Es necesario que la función de gestión de «personas cooperando» mantenga constante la tensión y la dedicación a esta actividad de desarrollo organizacional.

CUMPLIMIENTO LEGISLATIVO Y SOPORTE A LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Pero este desarrollo organizacional no puede realizarse a toda costa; no desde luego a costa del cumplimiento estricto de la legislación laboral vigente, lo que puede parecer obvio, pero no lo es tanto si en algunos casos esto puede poner en riesgo la flexibilidad laboral que sea esencial para la ansiada eficiencia organizativa. No se pueden escatimar esfuerzos en encontrar la solución para tener convenios y/o modelos de clasificación profesional que den soporte a la efectividad organizativa.

Pero tampoco puede conseguirse esta efectividad a costa de la justicia organizacional que demanda el talento, la sociedad y, posiblemente en breve, la legislación. Y por justicia organizacional me refiero a la definida por Greenberg en 1987: **justicia distributiva** (distribución de resultados de trabajos comparables), de **procedimiento** (imparcialidad de los procedimientos utilizados para planificar, o tomar decisiones sobre las personas), **informativa** (calidad de la información dada para explicar cómo se toman las decisiones), e **interpersonal** (cómo se trata a las personas cuando se comunican las decisiones).

ACTIVAR Y MULTIPLICAR LA AGILIDAD PARA ADAPTARSE AL CONTEXTO CAMBIANTE: LIQUIDEZ ORGANIZATIVA

Finalmente, todo lo anterior sería un trabajo ímprobo y muy desagradecido si se realiza imponiendo cambios constantes, y hasta cambiando las políticas de gestión de personas varias veces al año, lo que sería cambiar las reglas del juego cada media hora de partido.

En lugar de ello, es más útil conceder cierta autonomía organizativa y de decisión a los equipos, con modelos de gestión centrados en las personas y no en los puestos, y con políticas que valoren e incentiven la cooperación para el propósito en lugar de la lealtad mal entendida a las formas de trabajar establecidas y a los estilos de dirección que se sienten propietarios de recursos en lugar de movilizadores del talento de las personas.

Muchos estaréis pensando que estos deberes son ciertamente asignables a la función de gestión de personas, pero también a las áreas de negocio. Completamente de acuerdo. Si la función de gestión de personas debe evolucionar desde la gestión del talento a la gestión de personas (cada una con su talento) cooperando con efectividad, las funciones de negocio deben dejar de considerar a las personas como recursos gestionados por Recursos Humanos, para incorporar una visión humanista al diseño de organizaciones efectivas. Es decir, deben aprender gestión de personas, porque las personas son el activo fundamental de la organización.

Una organización de personas, efectiva para el propósito, es el punto de encuentro donde todas las áreas de una compañía tenemos el deber de encontrarnos.