

NEWSLETTER ABRIL 2009

APOYA:



1) **Einstein no almorzó en el Mercado del Puerto.**

Por **Cr. Alfredo Reta** - Dpto. de Consultoría de Advice
alfredo.reta@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

La crisis global se presenta en todos los medios y se vive en las organizaciones como algo inédito y sin precedentes. Si esta crisis es distinta y global, si estamos ante un fenómeno nuevo y sin parangón, ¿Por qué respondemos con las mismas recetas de siempre?. ¿Por qué además si hacemos siempre lo mismo, esperamos resultados diferentes?. Lo que tenemos ante esta crisis es una fenomenal oportunidad para reflexionar acerca de nuestros negocios y su sustentabilidad.

2) **Parte I - El rol de las consultoras en la gestión de las personas.**

Por **Ing. Bruno Güella** - Dpto. de Consultoría de Advice
bruno.guella@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

Es frecuente que las empresas contraten consultorías para "solucionar" un determinado aspecto de su gestión, aunque existen diversas formas de hacerlo y no todas conducen a buenos resultados.

3) **Inclusión laboral de discapacitados: ¿otra práctica de RSE o un desafío más?**

Por **Lic. Jimena Fernández** - Dpto. de Consultoría de Advice
jimena.fernandez@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la inclusión de personas con discapacidades es, por supuesto, un tema ético. Pero también puede representar un orgullo para los integrantes de la organización.

1) Einstein no almorzó en el Mercado del Puerto.

■ Por **Cr. Alfredo Reta**

Dpto. de Consultoría de Advice

alfredo.reta@advice.com.uy

www.advice.com.uy - Staff



¿Su organización recibe el impacto de la crisis global?



Outsourcing - Outplacement

Herramientas de gestión

La narración que estamos por compartir relaciona tres inconexas situaciones acerca de una conversación dominante y recurrente de la cual no nos podemos escapar ni aunque queramos: la actual crisis global.

Escena I. Mientras compartíamos algunas vituallas en el siempre vigente Mercado del Puerto, acompañados como corresponde por el consabido Medio y Medio, mi amigo Ruben no pudo contenerse y me dijo: **“No me vengas con esa teoría oriental que toda crisis implica una oportunidad, porque si eso es así yo quiero pedirle a la vida que deje de enviarme oportunidades...”**. Su ácido humor rioplatense me hizo pensar que mejor guiáramos la conversación hacia otros rumbos.

Escena II. Recorría con el Vicepresidente de negocio para Latinoamérica de una importante empresa multinacional una planta en el interior. Mientras caminábamos por la línea un operario de manufactura, Heber, nos saluda cortésmente y nos detenemos a conversar. Allí nos sorprende con el siguiente diálogo: **“¿Cómo anda Jefe?”**, le dice Heber a su ilustre visitante. **“Que quieres que te diga Heber, tu sabes con esta crisis es imposible andar muy bien”**, a lo que el

operario contestó: **“Jefe, eso pasa porque ustedes allá en el Norte no saben de crisis, en cambio aquí estamos acostumbrados y cada tanto tenemos que manejarnos con una de ellas”**. Cuando quise reflexionar acerca de este aprendizaje con el ejecutivo, su Blackberry le anunciaba otra caída del Dow Jones, y ya no hubo mas oportunidad.

Escena III. A esta altura, todo aquel que se precie de ser un hombre o mujer de negocios medianamente comunicado y actualizado, habrá recibido en su casilla de correo, el mail con una foto de Einstein y su mensaje sobre la crisis. Lejos de entrar a chequear y debatir si esas palabras que se le atribuyen corresponden en verdad al pequeño genio, preferimos centrarnos en la sabiduría que ellas conllevan. En efecto, párrafos tales como **“Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta mas a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia”**, o el siguiente **“Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla”**, son en sí mismos autoexplicativos.

No se trata aquí de ignorar o siquiera minimizar los cataclismos emergentes del estallido de la burbuja de turno y su consecuente derrame sobre la economía global. No se trata de un voluntarismo más que optimista que nos coloque en un estado de negación de las actuales circunstancias.

Por el contrario, dado ese escenario, es desde allí donde pretendemos pararnos para dar otra mirada. Desde la diversidad enriquecernos con otra perspectiva y concedernos el beneficio de la duda, simplemente para ampliar nuestros horizontes. **No podemos elegir lo que nos pasa, pero si elegir cómo reaccionar ante lo que nos pasa.** No es que si queremos que algo bueno suceda con solo proponerlo nos sucederá. Pero si nos inmovilizamos a la espera de la crisis, sin dudas la alcanzaremos. Y una vez más, fracasaremos con todo éxito.

Es entonces cuando pretendemos reflexionar y arrojar otra mirada sobre los negocios. Conversando con los CEO's locales hay respuestas coincidentes en cuanto a lo que se está haciendo para afrontar o paliar la crisis: suspender los viajes, reducir personal de plantilla, recortar gastos de capacitación, suprimir gastos como el café y los diarios...

Es decir, más de lo mismo, una cucharada de la misma medicina, la respuesta refleja del músculo atento y entrenado para estas circunstancias.

¿No será esta en cambio una excelente ocasión para repensar mis procesos clave de negocio?. ¿Para desafiar cuales son las situaciones clave que generan mi éxito?. ¿Para debatir cual es el aporte de los diversos factores que contribuyen a los resultados?. ¿De valorizar la contribución estratégica que hace mi equipo de trabajo?.

Se abre ante estas preguntas un fértil campo para ser abonado con innovación, creatividad y cambio, tres ingredientes que toda empresa u organización debe tener en stock si quiere ser sustentable y obtener resultados de largo plazo.

Es allí donde soluciones basadas en repensar mi negocio, en romper viejas estructuras y paradigmas nos va a permitir encontrar oportunidades de productividad y sinergia que de otro modo no podríamos ver.

En ese sentido, algunas soluciones que nos parecen no aplicar en nuestra **"estrategia usual de procedimiento de crisis"** podrán revitalizar nuestro negocio:

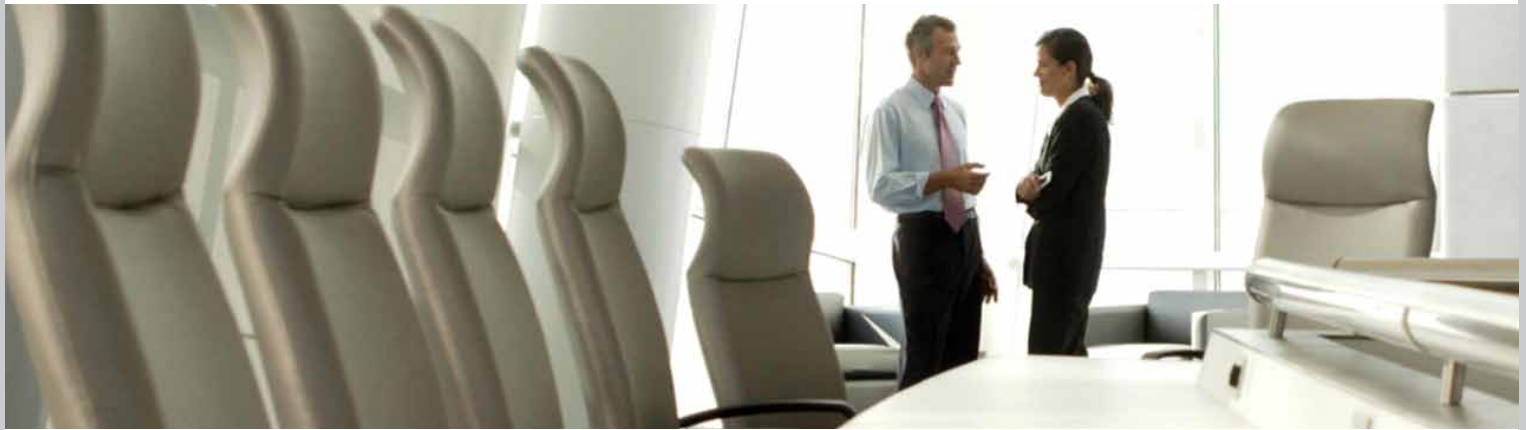
- Si reservo mi plantilla para mi "core business" y encaro un Outsourcing Estratégico para estar a salvo de los vaivenes de recorte sucesivo ante las crisis.
- Si rompo los moldes y decido cuidar a la gente, con capacitación que me permita estar listo para el rebote y capturar más rápido que la competencia las oportunidades.
- Si decido innovar y ampliar mi visión de negocio compitiendo por nuevos mercados en lugar de seguir peleando por una torta cada vez más pequeña.
- Si cuido mi marca como empleador ofreciendo salidas con Outplacement si tenemos que reducir las plantillas porque no hay alternativas.
- Si..., Tantos otros si que usted sabe de su negocio y quien aquí escribe no pude siquiera imaginar, aunque si alentarlos fervientemente a que los busque.

Repensar nuestro negocio. Ocuparnos en vez de preocuparnos. Tal vez esta sea la mejor crisis que podemos afrontar.

Porque lamentablemente Albert Einstein no vino a almorzar con mi amigo Ruben.

2) El rol de las consultoras en la gestión de las personas.

■ Por **Ing. Bruno Güella**
Dpto. de Consultoría de Advice
bruno.guella@advice.com.uy
www.advice.com.uy - Staff



La gestión de personas merece cada vez más la atención de los empresarios. Salvo contadas excepciones, captar y retener personas calificadas, lograr su involucramiento y poder alinearlas con los objetivos del negocio es algo cada día más difícil de alcanzar. Si a esto sumamos la coyuntura en la relación empresarios-trabajadores y sus implicancias en términos de los procesos de renegociación salarial y de aspectos vinculados a las condiciones laborales, concluiremos que **vivimos tiempos en que los buenos gerentes de Recursos Humanos pueden –quizás mas que nunca- “hacer la diferencia” y jugar un rol clave en el éxito del negocio.**

Con frecuencia las empresas contratan trabajos de consultoría con el objetivo de “solucionar” una determinada necesidad. La consultora puede sencillamente dar respuesta a ese tema puntual, o agregar valor a la empresa ayudando a identificar cuales son sus verdaderas necesidades, y recién allí definir conjuntamente como abordarlas. Si este fuera el camino adoptado, en ocasiones el resultado puede ser sorpresivo: no siempre las presunciones iniciales se confirman.

A modo de ejemplo podemos preguntarnos si tiene sentido contratar una solución para mejorar el sistema de evaluación de desempeño sin que exista en la empresa una definición clara del alcance de cada puesto y lo que se espera de él. Este tipo de situaciones puede ocasionar complicaciones no deseadas, motivo por el que deben ser consideradas muy especialmente.

Otro tema de singular importancia refiere al **involucramiento del área de Recursos Humanos en los procesos de consultoría.** En muchos casos la empresa busca una solución contratando una consultora que realice el trabajo, esperando que ésta entregue un producto “llave en mano” y dedicando el menor tiempo directivo posible. Al tratarse de temas vinculados a la gestión de las personas, es habitual que el desarrollo de la consultoría implique una interacción directa y profunda con una cantidad –a veces importante- de personas de la empresa. Esto de ningún modo debe sustituir el liderazgo sobre el proceso frente a la organización, sino por el contrario, **se trata de que el área de Recursos Humanos se apropie de la solución propuesta por la consultora utilizándola con compromiso e involucramiento.**

Es fácil caer en la “comodidad” de dejar que la consultora se encargue de todo, aunque eso puede tener consecuencias indeseadas.

Las áreas de Recursos Humanos deberían agregar valor a la organización en todos los aspectos relacionados con la gestión de las personas. Y esto supone involucrarse en los procesos de consultoría, liderando los mismos (tanto en su rol hacia la consultora, como hacia el interior de la empresa). De éste modo logrará optimizar los resultados de la consultoría contratada, aprovechando **la oportunidad para legitimar y fortalecer su rol**. De lo contrario, por más trabajos de

consultoría que se contraten, la empresa se expone a que el área de Recursos Humanos no sea reconocida como un área comprometida con la gente, corriendo el riesgo de ser visualizada por las personas como una “oficina de personal en donde se liquidan sueldos y se controla el presentismo”. Y esto sucede con una frecuencia mucho mayor a la que a priori se podría suponer.

En una próxima entrega profundizaremos en ejemplos que ilustran hasta que punto este tipo de situaciones merecen una especial atención.

3) Inclusión laboral de discapacitados: ¿otra práctica de RSE o un desafío más?

■ Por **Lic. Jimena Fernández**

Dpto. de Consultoría de Advice

jimena.fernandez@advice.com.uy

www.advice.com.uy - Staff

El tema de la inserción laboral de los discapacitados en las empresas, puede ser abordado desde diferentes ángulos: el de las barreras y prejuicios culturales que, dentro de las propias organizaciones muchas veces, se deben romper; el del asistencialismo filantrópico; o aún dentro de lo que es el concepto más ‘aggiornado’ de RSE.

Retomando uno de los primeros ángulos citados, se debe afirmar que las **empresas pueden brindar puestos de trabajo a discapacitados**, más que nada contemplando que **éstos constituyen uno de los colectivos con más altas tasas de desocupación y más discriminados**: ayudar al discapacitado a tener su primera experiencia laboral, como forma de aportar un grano de arena a su plena inserción en la sociedad

y a la caída de tantos y tantos prejuicios, debería considerarse una buena práctica.

Este punto de vista debe siempre estar tras la decisión que toma una empresa de comenzar con un programa de inserción de discapacitados en su plantel de empleados. Pero esta decisión aislada no es suficiente ya que supone una mirada muy cargada – aunque parezca contradictorio- de prejuicios y porque las empresas son organizaciones con fines de lucro, por lo cual esta visión –éticamente impecable- debe complementarse con otra: cómo la integración de personas discapacitadas puede, además, aportar un beneficio a la empresa, en esta relación ganar-ganar de la que ya hablamos en este artículo y en otros tantos sobre RSE.



El proceso de selección se debe dar igual que para cualquier otro trabajador, es decir en función y respuesta a un perfil definido por la empresa como el necesario. **Las condiciones laborales que se otorguen deben ser las acordes al puesto de trabajo, con iguales oportunidades de desarrollo que un no discapacitado en un puesto similar, y también con los mismos riesgos.** Porque se trata de no discriminar, dando paso al reconocimiento y la dignificación.

El principal beneficio para la empresa es justamente el encontrar a la persona que cumpla con el perfil que las necesidades de la empresa requieren. A el se añaden beneficios internos, en lo que tiene que ver con clima laboral, crecimiento del equipo humano, vivencia de los valores empresariales e innegablemente un aporte positivo a la reputación de la empresa.

Está claro que en el mundo de hoy las empresas se diferencian en gran parte por intangibles: porque sus productos o servicios representan ciertos valores que se asocian a la marca. Y de ahí una ventaja competitiva.

La integración de discapacitados en la empresa ayuda a la inserción sociolaboral de los mismos, y al cambio cultural que es necesario para la superación de la discriminación de la que muchas veces son víctimas; así como ayuda también a mejorar la reputación corporativa.

Se puede, dentro de esta forma de ver el tema, implementar programas de inserción de discapacitados en la empresa que:

- Contribuya al desarrollo humano y profesional de todos los colaboradores
- Favorezca la competitividad de la empresa y su productividad
- No suponga mayores costos para la empresa
- No discrimine al trabajador discapacitado dándole exclusivamente acceso a puestos especialmente diseñados o de importancia marginal

Con todo esto no se pretende desconocer que la inserción en una empresa de un discapacitado se encontrará en primer término con las mismas barreras culturales, con las resistencias y los prejuicios que el discapacitado vive día a día fuera de la empresa. Esto último **requiere de una gran madurez, así como de un adecuado nivel de apertura y disposición por parte del grupo humano de la organización** que incorpore en su equipo a una persona discapacitada.

El cambiar esto, sin mayores costos (como es factible hacerlo), viviendo con más claridad -en tanto equipo de trabajo- los valores que hacen a la empresa, y construyendo a partir de ahí una mejor reputación corporativa, representa un desafío a ser asumido en forma creciente por las empresas uruguayas.

VOLT[®] LATAM