

“PERO EN EL DÍA A DÍA...”

AQUÍ NO HAY PROBLEMA: LO HEMOS HECHO TODO

Iñaki Pérez,
Consultor Destacado Top Ten RRHH.
iperez@bcdev.es

Por una vez fue al revés. Por una vez fue el consultor quien con aire de duda le contestó al cliente: *“pero en el día a día...”*.

Habíamos ido a visitar un parque de atracciones para presentar nuestros servicios. La reunión no transcurría nada bien para nuestros intereses comerciales. Nuestros interlocutores eran el Director General y el Director de Recursos Humanos. Cada vez que comentábamos la posibilidad de un servicio, de una colaboración, surgía la objeción. Una objeción clara, firme, asertiva y rotunda: *“eso ya lo tenemos cubierto”, “nosotros no tenemos ese problema o esa necesidad...”*. Como resumió después de la reunión mi compañero: *“¡Qué difícil es poder ofrecer algo cuando te niegan la mayor: no necesitan nada! ¡Todo es perfecto!”*.

**Independientemente de la excelencia
técnica o teórica de los sistemas
implantados, hay algo insustituible
que es lo que, en realidad, funciona:
escuchar a las personas**

En efecto, en algunos momentos la reunión adquirió tintes desesperantes. La situación que estábamos vislumbrando por parte del Parque Temático era idílica: habían hecho cursos de liderazgo y no tenían problemas de dirección; habían fomentado el trabajo en equipo y existía mucha colaboración; habían hecho estudios de procesos y tenían las tareas y cargas de trabajo convenientemente dimensionadas; habían hecho análisis de puestos y tenían los puestos descritos y valorados y el personal convenientemente evaluado y formado... Pocas veces un consultor había conocido tal perfección en la Gestión de los Recursos Humanos de una organización.

Por momentos, creo yo, tuvimos la tentación de pedir que nos explicaran su “secreto”. Que asesoraran a los asesores acerca de cómo gestionar Recursos Humanos. Sinceramente, ambos teníamos un espíritu abierto y flexible y no nos hubiera importado contratarles como meta-consultores, esto es, consultores de los consultores. Esa perspectiva distinta (la de que fueran ellos los consultores y nosotros los “consultorados” -¿se puede decir esa palabra?-) me permitió tomarme una licencia. La de ver con ojos de usuario lo que se estaba planteando, de modo que pude hacer una pregunta. La fatídica y temida pregunta. La pregunta que todo consultor teme,

aborrece, odia o ama (esto solo a ratos): “*Ya, todo eso está muy bien... pero ¿en el día a día...?*”, y dejé un momento de silencio. Que cada cual finalizara la frase. Yo pensaba, tras la melodramática pausa, hacerlo con un “*¿... funciona?*”. No tuve necesidad de finalizar la pregunta. La cara del Director General fue suficientemente explícita. Demasiado explícita diría yo. La cabeza del Director de Recursos Humanos era también un poema...: “*Bueno, en realidad...*”.

En efecto, en el día a día tenían más problemas de los que se atrevían a conocer (no digamos reconocer). La figura de contratación mayoritaria era por temporadas (normalmente “fijo-discontinuo”) ya que tenían medio año (en torno al verano) de intensa actividad y otro medio año (en torno al invierno) en la que el parque estaba total o parcialmente cerrado. El personal no parecía estar especialmente implicado en los valores que intentaba transmitir la dirección (especialmente lo que hace referencia a la Calidad de Servicio y Orientación al Cliente). El índice de rotación era superior al 15 por ciento. En realidad fue este dato el que nos permitió ir tirando del hilo hasta extraer el resto de información: desmotivación, quejas del personal, quejas sobre el personal... quejas por todo el Parque.

Juventud y poca experiencia junto con una vinculación al Parque que resultaba, en el mejor de los casos, “por temporada”. Los empleados percibían pocas perspectivas de desarrollo y promoción profesional (aunque, eso sí, como bien nos habían dicho en su momento, había una excelente planificación de carrera profesional que se plasmaba en un documento perfecto que incluía todos los puestos). Por último, nos reconocieron que quizá hacía falta mejorar algo la comunicación porque había una rumorología exacerbada. Sobre todo entre los empleados más jóvenes y que se contrataban por temporada.

Era cierto todo lo que nos habían dicho y era cierto también que poco podíamos ofrecerles ya que lo habían hecho todo... y a pesar del esfuerzo que habían realizado se encontraban con un personal desmotivado, desimplicado y en el que la rumorología sustituía a las comunicaciones oficiales. Tras el descubrimiento nos centramos en el tema de la comunicación, comenzamos a trabajar ese tema con *focus group* y estudio de percepciones y poco a poco conseguimos remontar, en parte, el clima de trabajo. Pero eso es otra historia. La historia relevante de esta anécdota es que todos caemos a veces en lo teórico: los consultores y el personal de línea. Pensamos que por haber diseñado unos sistemas de gestión técnicamente correctos la realidad debe respondernos adecuadamente...

Queridos colegas de Recursos Humanos: la realidad hace lo que le da la gana. Independientemente de la excelencia técnica o teórica de los sistemas implantados hay algo insustituible que es lo que, en realidad, funciona: escuchar a las personas... y de vez en cuando, decirse a sí mismo: “*Sí, todo eso está muy bien pero... ¿y en el día a día...?*”

Nota: Iñaki Pérez es consultor de Recursos Humanos desde hace más de veinte años. Inspirado en situaciones reales vividas narra anécdotas e incidentes que ponen de manifiesto las dificultades existentes en la implantación de nuevos métodos de gestión.
