

**CÓMO UN PROGRAMA DE CALIDAD
FACILITA EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO**

**Agustín Acquaroli ; Flavia Jaime y Florencia Lahitte
Petrobras Energía S.A.**

TABLA DE CONTENIDOS

ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1: EL TRABAJADOR DE RECURSOS HUMANOS: PALABRA, EMOCION Y ACTITUD	5
SECCION 1: DISTINCIONES ENTRE TRABAJADOR MANUAL Y NO MANUAL	5
SECCIÓN 2: EL MANEJO DE LAS EMOCIONES	6
SECCIÓN 3: LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES	7
SECCION 4: “IMAGINIZAR” UNA PROPUESTA DE VALOR DIFERENTE	9
CAPITULO 2: LA EXPERIENCIA DE CONFORMACIÓN DE NUESTRO EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO	9
SECCION 1: LA CONFORMACIÓN DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO	10
SECCION 2: NUESTRO CAMINO HACIA UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO.....	11
SECCION 3: LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	13
CAPITULO 3: LOS APORTES DEL PROGRAMA DE EXCELENCIA LA GESTION A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO	15
SECCION 1: LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA PASO A PASO	15
SECCIÓN 2: ¿DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS?	16
SECCION 3: LAS VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD.....	16
CONCLUSIONES	17
NOTAS Y REFERENCIAS.....	18

ABSTRACT

Hacer **E M P R E S A** inteligentemente significa potenciar la capacidad de desempeño del trabajador para obtener los mejores resultados. En nuestro caso, nos enfrentamos al desafío del trabajador “no manual” de Recursos Humanos en una empresa de energía cuya productividad está fundada, principalmente, en las conversaciones de las cuales participa para hacer que las “*cosas ocurran*”.

Presentamos la experiencia de nuestro equipo de Recursos Humanos basada en la obtención de resultados positivos en la implementación de nuestros procesos, encontrando en el ***Programa de Calidad*** el facilitador para desarrollarnos como un equipo de alto desempeño. Este ***Programa*** nos permite transformar los procesos conversacionales en acciones registrables y auditables, que dan sentido a la realidad social de la empresa.

SABER – HACER Recursos Humanos implica, entonces, utilizar palabras, imágenes e ideas que son el medio para construir la realidad y alcanzar los resultados buscados. En este sentido, traducir la estrategia de Recursos Humanos en términos operativos, alineada con el negocio y las áreas corporativas es hacer del trabajo diario una respuesta a las “expectativas de la gente”. La “orientación al cliente” y “la búsqueda de la excelencia”, ejes de este ***Programa de Calidad***, nos permiten “*cumplir con la palabra dada*”.

INTRODUCCIÓN

El tema de nuestra exposición creemos que no será difícil de comprender pero tal vez genere cierta polémica. El único mérito que quisiéramos reivindicar es que la misma es una exposición verdadera en lo que a nuestra parte se refiere. Sabemos que, como fenómenos, la conformación de equipos de Alto Desempeño y la implementación de Programas de Calidad, son experiencias muy difundidas y sería imposible que otros no lo hubieran planteado o advertido.

Sin embargo, nuestra presentación se basa en cómo hemos puesto en práctica ambas, de manera conjunta y específica, en nuestro propio equipo de trabajadores de Recursos Humanos. Creemos que las ventajas que trae aparejada la implementación de un Programa de Calidad facilitan la innovación y la creatividad en los equipos que buscan un alto desempeño luego de conformada la verdadera esencia del equipo.

La experiencia que relatamos a continuación comprueba estas ventajas desde la práctica de nuestro equipo de Recursos Humanos de una empresa de energía – a quien consideramos un equipo de trabajadores no manuales - donde, luego de conformarnos como tal, encontramos en el Programa de Calidad el camino para consolidarnos como un Equipo de Alto Desempeño.

A lo largo de esta exposición hacemos referencia a los conceptos que dan base a nuestro accionar. Entre ellos, enumeramos a continuación, las corrientes teóricas que contienen los fundamentos de los cuales nos nutrimos para conceptualizar nuestra intervención como implementadores de políticas de Recursos Humanos en una empresa de E&P:

- *Ontología del lenguaje:* nos referimos al poder generativo del lenguaje, a la organización como red de compromisos y, en este sentido, al trabajador de Recursos Humanos como un trabajador “no manual”, es decir aquel que trabaja principalmente con el poder transformador de la palabra.
- *La educación en el trabajo:* hacemos hincapié en la reflexión del aprendizaje considerándolo parte inherente del trabajo.
- *La inteligencia emocional aplicada:* consideramos una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental, entre otros.
- *La gestión por competencias:* nos referimos a este modelo como un recurso crítico para transformar a nuestro equipo de Recursos Humanos en socio estratégico del negocio (según el planteo de Dave Ulrich en su libro “Recursos Humanos Champions”). En nuestro caso, y porque creemos que es casi impracticable abordar más de cuatro competencias en un proceso de cuatro años, la implementación de este modelo se circunscribe al desarrollo de las siguientes competencias: Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Pensamiento Estratégico y Trabajo en Equipo.

Abordamos además, y de manera detallada, la experiencia de nuestro equipo de trabajo desde su conformación hasta sus distintas etapas de consolidación para brindarle al lector antecedentes y referencias que le permitan comprender el valor que nos aporta un Programa de Calidad a nuestra tarea cotidiana de equipo.

La tarea de nuestro equipo de trabajo se centra en la implementación de procesos en un área de servicios y nuestra práctica, a lo largo de los últimos cuatro años, nos ha permitido obtener resultados positivos en la búsqueda de transformarnos en socios estratégicos del negocio.

Fundamentamos cómo al apropiarnos de este Programa de Calidad, pudimos transformar los procesos conversacionales en los cuales basamos nuestra gestión, en acciones registrables, trazables y auditables, que dan sentido a la realidad social de la empresa y al conocimiento del propio equipo. Este SABER – HACER Recursos Humanos nos permite utilizar palabras, imágenes e ideas que no son reflejos neutros de la realidad, sino el medio para construir la realidad y así alcanzar los resultados esperados.

Por lo tanto, y desde nuestra experiencia, traducir la estrategia de Recursos Humanos en términos operativos (implementación de procesos) alineada con el negocio y las áreas corporativas, es hacer de nuestro trabajo diario una continua respuesta a las “expectativas de la gente”.

CAPITULO 1: EL TRABAJADOR DE RECURSOS HUMANOS: PALABRA, EMOCION Y ACTITUD

El contexto competitivo e incierto en el que nos desempeñamos profesionalmente, desafía a los trabajadores no manuales a operar con las contingencias y ser creativos en la búsqueda y generación de nuevas posibilidades de negocios. Para ello, el trabajador no manual, se vale de la puesta en acto del lenguaje moviéndose así en el delicado terreno del compromiso con la palabra.

Cuando un trabajador no manual “habla” pone en juego la confianza, la cual se construye con el cumplimiento de los compromisos que asume cuando promete o afirma, cuando declara u ofrece. Entendemos a la confianza como el fundamento de las relaciones en una organización y un factor crítico para consolidar la eficacia de la productividad de cualquier trabajador no manual tanto en la tarea individual como en sus acciones de coordinación con los equipos de trabajo con los que interactúa.

En este capítulo nos referiremos a los integrantes de nuestro equipo de Recursos Humanos como trabajadores no manuales y describiremos los tres pilares que creemos fundamentales para lograr la eficacia esperada en la productividad de nuestra tarea: las competencias conversacionales, las competencias emocionales y las competencias actitudinales. Las mismas nos facilitaron no sólo una comprensión “distinta” de las demandas del negocio sino también, y como consecuencia, una “visualización” de maneras diferentes de responder a estas demandas con base en la flexibilidad, la innovación y el cambio.

SECCION 1: DISTINCIONES ENTRE TRABAJADOR MANUAL Y NO MANUAL

Puede parecer clara la diferencia entre trabajador manual y no manual si nos referimos al primero como aquel que trabaja con las manos, con su físico, y al segundo a aquel cuyo trabajo no depende de su capacidad manual sino principalmente de su capacidad intelectual. Queremos aclarar al lector que nuestra postura difiere de esta concepción.

Lo que distingue a uno del otro, como enuncia Rafael Echeverría, no es ni la “fiscalidad” puesta de manifiesto en la ejecución del trabajo ni el conocimiento. *“Es el hecho de que, mientras el primero utiliza el **poder transformador** de su fuerza física, los directivos y gerentes hacen uso del **poder transformador** de la palabra”.*(1)

“Cuando hablamos no sólo “damos cuenta” de lo que observamos, de lo que percibimos, sentimos o pensamos, también hacemos que ciertas cosas pasen, cosas que no pasarían de no mediar el poder de la palabra. Cuando hablamos actuamos y con esas acciones transformamos el mundo, generamos posibilidades, alteramos el futuro y construimos identidades” (2)

El trabajador “no manual” trabaja utilizando principalmente el lenguaje (3). Cuando “habla” hace que las cosas ocurran (4): establece pautas de trabajo, lidera, toma decisiones, resuelve problemas, propone nuevas ideas, fija objetivos, evalúa el desempeño, fundamenta sus opiniones, declara, afirma, promete, ofrece. Y al hacerlo, implícitamente, se compromete en forma diferente con quien está conversando (5). Por ello, debe hacerse siempre responsable de las consecuencias que trae aparejada la intervención en el curso de los acontecimientos a través de la palabra que se dice.

“(…)en las acciones conversacionales que emprende un trabajador no manual requieren combinarse diferentes modalidades de habla. Descubrimos que, en la medida en que el trabajador sea incompetente en alguna de ellas, su efectividad se resiente y los resultados de su conducta conllevan importantes consecuencias en sus equipos de trabajo las que, a su vez, comprometen también la productividad de la empresa.”(6)

Sostenemos desde esta perspectiva, que el impacto de la palabra en las organizaciones es altísimo ya que es a través de ella que las personas se responsabilizan por los compromisos que asumen cuando la emiten estableciendo acuerdos para la acción y el logro de los resultados. Es en este

sentido que la noción de organización que está en la base de nuestro accionar es la que plantea Fernando Flores:

(...) las empresas son formas sociales de redes de compromisos en los que el hombre encuentra su sentido histórico creando relaciones con otros y con él mismo.” (7)

Particularmente, pensemos entonces, en el impacto de la palabra emitida por el trabajador no manual de Recursos Humanos, quien participa cotidianamente de una serie de conversaciones en las cuales interviene emitiendo juicios, prometiendo, declarando y afirmando.

Imaginemos, por ejemplo, que no tiene las competencias para fundar los **juicios** que emite acerca del desempeño de una persona a la que un líder está evaluando para decidir su continuidad laboral. O que tiene dificultades para **pedir** información clave para presentar los avances de un proceso de transformación cultural sobre los cuales el directorio revisará los pasos a seguir. ¿Qué consecuencias pueden tener estas acciones no solo en el propio equipo de Recursos Humanos – el cual pierde credibilidad- sino en la organización y sus empleados?

Así mismo podemos pensar el impacto que tienen las promesas, las ofertas y las declaraciones cuando no se asumen los compromisos que éstos implican. ¿Cuánto prestigio pierde y cuánta desconfianza gana la gestión de un equipo de Recursos Humanos cuando uno de sus miembros **promete** cosas que no cumple u **ofrece** servicios para los cuales no tiene recursos?

¿Qué hay de aquellas **declaraciones** que hace un trabajador no manual de Recursos Humanos cuando ha perdido autoridad por no haber cumplido anteriormente con los compromisos asumidos a través de otros actos lingüísticos - por ejemplo, no cumplió una **promesa** dada o emitió una **afirmación** sin presentar las evidencias suficientes y necesarias para fundamentarla-?

Con estos ejemplos queremos reforzar la idea de que la palabra emitida por nosotros, trabajadores no manuales de Recursos Humanos, tiene poder para transformar la realidad, hacer que las cosas ocurran, alterando el futuro y afectando principalmente el nivel de confianza que nuestros clientes tienen acerca de nuestra gestión.

Cuando hablamos ponemos en juego la confianza ya que de no cumplir con los compromisos que asumimos cuando prometemos o afirmamos, cuando declaramos u ofrecemos un servicio nuestra palabra pierde “valor”. Así, el impacto directo sobre nuestra gestión es críticamente negativo, expresado en la pérdida de credibilidad por parte de nuestros clientes, con quienes debemos coordinar acciones en forma permanente para el logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto, podemos afirmar que las **competencias conversacionales** constituyen uno de los pilares fundamentales para hacer más eficaz nuestra productividad como trabajadores no manuales de Recursos Humanos y uno de los motores generadores de confianza en nuestras relaciones de trabajo hacia adentro de nuestro equipo y en nuestra interacción con los demás.

SECCIÓN 2: EL MANEJO DE LAS EMOCIONES

Otro de los pilares fundamentales para lograr eficacia en la productividad del trabajador no manual de Recursos Humanos, lo constituyen las competencias emocionales. Como trabajadores no manuales de Recursos Humanos operamos diariamente con contingencias que nos exigen revisar permanentemente las prioridades para resolver en tiempo y forma las demandas no programadas de nuestros clientes internos.

Estas situaciones imprevistas nos llevan a interactuar considerando los sentimientos propios y los de los demás, donde el control de nuestros impulsos es determinante. Éstos pueden provocar reacciones negativas en las personas con las que debemos coordinar acciones para el logro de resultados y quebrar relaciones cuya reconstrucción puede tornarse lenta y hasta dificultosa, creando resentimientos que principalmente obstaculizan la efectividad de la gestión organizacional.

Para lograr que nuestro equipo de Recursos Humanos realice un adecuado manejo de las emociones necesitamos potenciar nuestras capacidades personales para, a partir de allí, persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común y desarrollar una habilidad clave: la empatía, esto es comprender los sentimientos del otro y su perspectiva, respetando las diferencias entre lo que cada uno siente respecto de las mismas cosas.

“Para mantener buenas relaciones interpersonales es importante aprender y formular preguntas correctas, discriminar entre lo que el otro expresa y los propios juicios, a ser positivo antes que estar enfadado y pasivo y a aprender el arte de la cooperación, la solución de conflictos y el compromiso de la negociación.” (8)

Creemos que la utilización de las emociones en forma positiva, facilita nuestra tarea de trabajadores no manuales de Recursos Humanos para crear relaciones sólidas y duraderas con otras personas de la organización. Éstas son claves para desarrollar intervenciones en los equipos de trabajo, ya que permiten establecer un ambiente de mayor transparencia y nos aleja del manejo hipócrita de la manipulación que es común en nuestras organizaciones.

Por las razones expuestas anteriormente, creemos que las competencias emocionales constituyen la principal virtud para habilitarnos como profesionales de la palabra hecha acto al mismo tiempo que las consideramos uno de los factores críticos que incrementan la confianza entre los integrantes del equipo y nuestros clientes internos.

Nos permiten enfrentar las situaciones vinculándonos de manera diferente con nuestro cliente estableciendo formas de actuar recurrentes y coherentes, que permiten ajustar su nivel de expectativas respecto de cómo nos manejaremos en contextos cambiantes e inciertos, fortaleciendo e incentivando nuestra sociedad con ellos.

SECCIÓN 3: LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El tercer pilar fundamental para lograr eficacia en la productividad del trabajador no manual de Recursos Humanos lo constituyen las competencias actitudinales. Aquí abrazamos la idea de que la organización que necesitamos es aquella en la que el aprendizaje sea constante y esto debe traducirse en su estructura y forma de organización, promoviendo aquellos comportamientos que permitan actuar de determinadas maneras para asegurar el agregado de valor a los procesos organizacionales.

En este marco, tomamos de nuestro modelo de gestión por competencias aquellas que consideramos críticas para el desempeño de los integrantes de nuestro equipo de Recursos Humanos: Pensamiento estratégico, Orientación al cliente, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo.

Es decir, identificamos aquellas características personales que los integrantes del equipo de Recursos Humanos debían poseer o desarrollar para contribuir al logro de un desempeño excelente en el rol de trabajadores no manuales y dentro del contexto organizacional específico en el cual nos movemos.

De esta manera, combinamos el enfoque de resultados con el de comportamientos obteniendo una visión más "holística" del desempeño y potenciando la capacidad productiva del trabajador no manual de Recursos Humanos, con el fin de asegurar su capacidad máxima de generación de valor.

En lo que se refiere a la competencia ***Orientación a Resultados***, creemos que debemos caminar hacia un nuevo modo de hacer empresa donde la libertad responsable de todos sus integrantes les otorgue un espacio propio para explorar y experimentar en su realidad diaria. Esta concepción nos permite, como equipo, orientarnos indefectiblemente a una *gestión de resultados*, estableciendo objetivos y acciones para llevarlos a cabo y, fundamentalmente, demostrando compromiso y siendo buenos implementadores.

Y aquí, siguiendo los pensamientos de Rafael Echeverría, “(.) *no se trata de esperar que estos resultados se produzcan para entonces evaluarlos. El tipo de gestión que debe desarrollarse es una **gestión de procesos** en cuanto son éstos los que generan los resultados*”. (9)

Por lo tanto, una adecuada gestión de resultados involucra una gestión de procesos y aquí encontramos la conexión con nuestro Programa de Calidad. Pero, queremos detenernos aquí y explayarnos sobre este punto y para hacerlo mencionaremos unas ideas de Michael Hammer citadas por Rafael Echeverría:

*“Necesitamos volver a la idea según la cual las personas no están enfocadas en una tarea determinada o una actividad aislada, sino hacia un resultado. Y ¿qué produce ese resultado?
Un proceso. No una tarea individual sino un conjunto de tareas” (10)*

(...) “ *el concepto tradicional de gestión de empresa está llegando al final del camino. La noción de gestión como idea significativa en sí, como una parte importante de la organización, está obsoleta. Creo que habrá tres tipos de personas en la organización del futuro. Tendremos una gran mayoría que serán los creadores de valor agregado, los que harán el trabajo real – ya sea rutinario o altamente creativo-. Tendremos un pequeño conjunto de coaches que facilitarán su trabajo y les capacitarán y tendremos un puñado de líderes que serán los que dirijan la organización* ” (11)

Aquí es donde deberíamos hacer hincapié en el rol del líder, pero no es el objeto de este trabajo. Solamente aclararemos que los roles de coach y líder “(...) *nos hablan de alguien provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño con el propósito de mostrarle lo que no ve y la conduce a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira*”(12).

Retomando el concepto de *gestión de procesos* se hace necesario referirnos al diseño de la estructura de trabajo E&P en Argentina – el contexto laboral en el que nos desarrollamos como integrantes del equipo de Recursos Humanos- cuyo eje pasa por un diseño matricial centralizado. Dicho diseño nos empujó a imaginar cómo resolver su propia complejidad sumada a la de la distancia de los distintos puntos donde debemos actuar, lo que nos permitió pensar de una manera totalmente distinta nuestra estrategia comunicativa como equipo.

Esto determinó, a nuestro entender, que las estructuras de trabajo no deben ser homogéneas, no pueden estructurarse siguiendo un solo criterio para poder realizar diferentes funciones y reportar a diferentes demandas, que en definitiva corresponden a diferentes realidades. Por lo cual, fue necesario constituirnos como una articulación horizontal de redes, con gran flexibilidad y gran capacidad de cambiar de forma.

En este sentido, desarrollamos una gran movilidad horizontal entre los integrantes del equipo, pasando de una tarea a otra y de un tipo de responsabilidad a otra de manera casi inmediata. Es decir, en un determinado momento, podemos ser líderes de un proyecto / proceso y, en uno siguiente, pasar a ser un colaborador dependiendo de las demandas del negocio.

Por estas razones debimos desarrollar otra de las competencias mencionadas anteriormente, **Pensamiento estratégico**, para adquirir una mirada sistémica de la totalidad del fenómeno organizacional. La educación en esta forma de mirar la realidad y la aceptación de que existen muchas otras formas de hacer nos demanda hasta el día de hoy, hacia adentro de nuestro equipo, muchas horas de aprendizaje, ya que la mirada sistémica no es una mirada espontánea en los seres humanos, y para nuestra labor de implementación es una herramienta esencial que permite interpretar e intervenir en las distintas realidades.

Asimismo, y para hacer frente a las múltiples y diferentes demandas de nuestros clientes internos, nos fue necesario considerar crítica la competencia **Orientación al cliente**. Desarrollar esta competencia en los integrantes del equipo de Recursos Humanos fue clave para identificar y comprender adecuadamente las necesidades de los diferentes clientes internos, de modo de diseñar e implementar soluciones integrales que agreguen un valor significativo a su gestión.

La cuarta competencia sobre la que trabajamos, y en definitiva uno de los ejes principales de este trabajo, es **Trabajo en Equipo**. El desarrollo de esta competencia se dio con la fundación del propio equipo de trabajo, donde las premisas de comunicación, cooperación, confianza e interés común son las bases a partir de las cuales ponemos en funcionamiento todas nuestras acciones.

Para hacer posible, entonces, la implementación de los procesos y hacer frente a los desafíos de la complejidad la identificación y desarrollo de las cuatro competencias críticas anteriormente definidas, nos permitió establecer “a priori” la manera en la que debíamos comportarnos como integrantes del equipo de Recursos Humanos reduciendo el nivel de incertidumbre en la acción.

En este sentido, conocer “las reglas de juego” nos facilitó la toma de riesgos así como también un accionar libre y responsable promoviendo la cooperación entre nosotros y obteniendo, además, un efecto adicional en la generación de confianza hacia adentro del equipo y en nuestra relación cotidiana con nuestros clientes internos.

SECCION 4: “IMAGINIZAR” UNA PROPUESTA DE VALOR DIFERENTE

Hasta aquí no descubrimos nada nuevo. Lo que hicimos fue mostrar cómo a través de estos tres pilares sobre los que se funda nuestra acción - las competencias conversacionales, las emocionales y actitudinales - pudimos no sólo comprender de manera “distinta” las demandas del negocio sino también, y como consecuencia, responder a ellas con acciones “distintas”, haciendo realidad la propuesta de trabajo del pensador americano Gareth Morgan de “imaginizar” (13).

La “*imaginización*” hace referencia a encontrar nuevas imágenes para nuevas maneras de organizar, “visualizando” percepciones de la realidad que permitan crear visiones compartidas. Una de las propuestas del autor, se refiere al funcionamiento de una estructura que simule una empresa de moda, imagen que tomamos para nuestro equipo porque trabaja bajo un contexto que requiere flexibilidad, innovación y cambio. Así fue como trasladamos este modelo dentro de una empresa de E&P.

En una empresa de moda florecen las redes como medio para afrontar el paso veloz de los cambios y responder inmediatamente a los requerimientos del mercado. En nuestro caso particular, e “imaginizando” cómo funciona una empresa de E&P, creamos un equipo central en la red para explotar un determinado sector del conocimiento – de acuerdo a cada uno de los procesos de Recursos Humanos- para poder intervenir con fundamentos; y en lugar de querer hacer todo desde el “centro”, resolvimos manejar nuestro equipo como satélites que se vinculan con el centro permanentemente en forma de red.

Así, decidimos replicar el sistema de E&P y simulamos la subcontratación del trabajo de cada integrante descentralizado, dándole los lineamientos claros de trabajo para que éste pueda implementar de acuerdo a la realidad en la cual está inmerso, sin perder de vista a su vez, la totalidad de la cual es parte.

Trabajamos en forma descentralizada como satélites, en una especie de “yo S.A.” y al mismo tiempo estamos vinculados al centro por medio de contratos particulares (proyectos / procesos), que van y vienen en flujo constante como los miembros de la red. Apalancados en el concepto que destaca Gareth Morgan sobre que “*el único elemento de continuidad es el equipo, que dirige la estrategia, la táctica y la asignación de recursos y opera con la mayor flexibilidad posible*” (14), decidimos funcionar como un equipo de Recursos Humanos distinto pero siempre alineado a las demandas organizacionales.

CAPITULO 2: LA EXPERIENCIA DE CONFORMACIÓN DE NUESTRO EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Conformar un equipo de Alto Desempeño supone la puesta en acto de ciertas prácticas recurrentes y una coherencia permanente entre el decir y el hacer, comenzando indudablemente con la actitud del líder que marca la impronta en el equipo. Desde nuestra experiencia, el rol del líder ha sido determinante para crear las convenciones necesarias con las que operamos permitiéndonos, de esa forma, utilizar óptimamente los recursos con los que contamos para alcanzar los máximos resultados.

La conexión entre los miembros del equipo, que podría definirse como una interdependencia debido a la complementariedad de conocimientos y capacidades instaladas en él, está basada en un interés común que corresponde al interés de la organización y conduce fundamentalmente a relaciones de respeto y confianza.

Para implementar esta forma de trabajar fue fundamental, como lo explicábamos anteriormente, convenir en los valores y competencias que guían la acción del equipo, los que permiten entre otras cosas, hacerlo versátil en cuanto a responder a las oportunidades de manera convincente y coherente, en lugar de reaccionar a las situaciones conforme aparecen en el día a día.

De este modo, nuestra contribución de valor a la organización como trabajadores no manuales de Recursos Humanos se convierte en realidad, obteniendo los mayores resultados maximizando la eficacia de nuestro accionar.

SECCION 1: LA CONFORMACIÓN DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

En nuestra experiencia, el desafío de conformar nuestro equipo de trabajadores no manuales de Recursos Humanos como un equipo de Alto Desempeño, se complejizó teniendo en cuenta que formamos parte de una empresa de energía que tiene una estructura matricial de trabajo.

La complejidad de la estructura matricial de E&P podríamos convenir que, para nuestro caso, presenta particularidades bien definidas para resolver y lograr efectividad en la implementación de procesos: la distancia entre los distintos puntos de trabajo dentro del mismo equipo, la duplicidad y triplicidad de reportes para los integrantes del equipo de Recursos Humanos a las cuales se suma la descalificación histórica de un área de servicios como la nuestra que en general trabaja con conceptos y resultados intangibles.

Contexto : Características generales de la implementación de procesos

A nuestro entender, tanto en el equipo de Recursos Humanos como en el resto de los equipos de E&P Argentina, nos encontramos con una serie de dificultades comunes al implementar procesos que conforman el contexto organizacional en el que se dan las relaciones de trabajo:

- Necesidad de poner el foco en los multiplicadores y generadores de opinión: importancia crítica del LIDERAZGO y la COMUNICACIÓN para asegurar el éxito de la implementación.
- Dificultad en instalar la MATRIZ CONCEPTUAL que establece las conexiones básicas que dan soporte y sentido a las acciones y los cambios necesarios de realizar para asegurar la implementación de los procesos.
- Apresuramiento en decir “está instalada” esta matriz conceptual por haber hecho una presentación o actividad de capacitación.
- No se llega a dar valor a las zonas de transición entre la idea y la implementación, por lo que aparece la necesidad de educación en los nuevos conceptos.
- Importancia de dar tiempo a la implementación, ya que la misma toma tiempos diferentes dependiendo no solo de la capacidad de los miembros de un equipo para asimilar los conceptos de la matriz sino también del nivel de convencimiento acerca de ella.
- Importancia de tener estrategias de persuasión, para liderar la implementación de los procesos y sostenerlos en el tiempo.

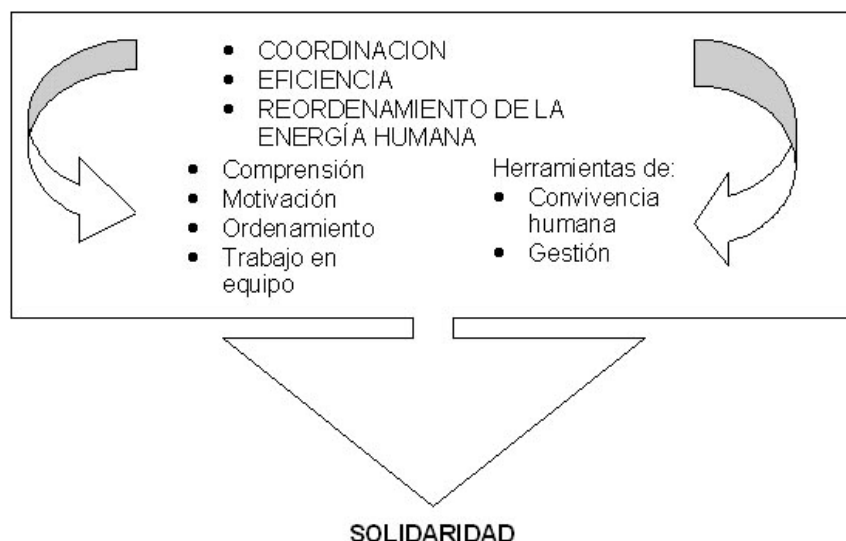
Para enfrentar estos obstáculos en la implementación de los procesos de Recursos Humanos, efectuamos los siguientes pasos:

1º Paso: ESTABLECIMOS LOS LINEAMIENTOS PARA NUESTRO TRABAJO EN EQUIPO

- Falta de DOGMATISMO
- Inclinación a ADMITIR SUCESIVOS REPLANTEOS de un mismo PROBLEMA
- Reconocer la EXISTENCIA DE DIFICULTADES
- Considerar minuciosamente las OPINIONES de otro ACTOR
- Considerar minuciosamente LAS EXPRESIONES USADAS COMUNMENTE
- Disponernos a hallar lo que CONTIENEN DE VERDAD las posiciones DIVERGENTES
- Buscar soluciones razonables mediante una CLARIFICACION ANALITICA de las preguntas que lo originan.
- Apelar con FRECUENCIA al LENGUAJE COMUN como CRITERIO para formular DISTINCIONES ESCLARECEDORAS y rechazar las que no lo son.

2º Paso: NOS PROPUSIMOS COMO METAS LA AMISTAD Y LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Aquí vale aclarar que creer en la amistad y la felicidad en el trabajo no nos impiden que creamos fervientemente en el concepto de COOPETENCIA, es decir, en cooperar y competir a la vez. Es por ello que nos encontramos con la necesidad de desarrollar nuestra idea de la *solidaridad* en un sistema tan complejo como el de E&P, por lo que decidimos trabajar muy profundamente en cómo aplicar toda la teoría de la Inteligencia Emocional en nuestra práctica.



3º Paso: APLICAMOS LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

El manejo de lo emocional es generalmente difícil y, particularmente, nos resulta crítico en el entorno de trabajo en el que desarrollamos el mismo. Cotidianamente debemos ser capaces de motivarnos y persistir frente a decepciones, controlar el impulso, regular el humor, mostrar empatía, evitar los trastornos que disminuyen nuestra capacidad de pensar.

Contexto: RELACIONES QUE DEBEMOS SOSTENER DENTRO DE LA ORGANIZACION

En cuanto a la Estructura : Centralizada – descentralizada

En cuanto a los Profesionales: Generalistas – especialistas

Saber hacer RRHH en una empresa inteligente nos implica en un esfuerzo por llegar desde nuestro **PENSAMIENTO HIPERTEXTUAL** a influir en el **PENSAMIENTO LINEAL** de los trabajadores del conocimiento de la empresa (Ingenieros).

ACCIONES IMPLEMENTADAS

Por los procesos en los que nos encontramos, los desafíos que enfrentamos son múltiples y para asegurar el éxito en la gestión, NUESTRA ESTRATEGIA supuso:

- ❖ Concientizarnos de estos desequilibrios.
- ❖ Definir el objetivo de cada puesto de trabajo y del equipo en su conjunto.
- ❖ Reconocer “ Condiciones y Recursos” de cada integrante y del equipo en su conjunto.
- ❖ Terminar de definir los integrantes del equipo con la participación del mismo equipo.
- ❖ Prever varias alternativas (escenarios) de intervención.
- ❖ Tomar la DECISIÓN de cambiar permanentemente.
- ❖ Re-analizar las condiciones cambiantes en donde estamos inmersos.
- ❖ Evaluar, regular o reanalizar las acciones emprendidas.
- ❖ Repensar recurrentemente la ESTRATEGIA y actuar en consecuencia.

Establecimos METAS A NIVEL DE EQUIPO para poder implementar efectivamente las acciones que nos solicita nuestra organización, a saber:

- ❖ Desarrollar al equipo como un equipo de alto desempeño.
- ❖ Desarrollar las áreas de contactos con las gerencias funcionales.
- ❖ Minimizar los conflictos entre pares (internos y externos).
- ❖ Minimizar los errores en nuestra tarea habitual.

SECCION 2: NUESTRO CAMINO HACIA UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Para transformar nuestro equipo de Recursos Humanos en uno de alto desempeño siete son los pasos que decidimos dar aplicando una metodología dialéctica y de retroalimentación permanente:

- Tener un propósito
- Mantener una comunicación transparente entre los integrantes del equipo
- Tener confianza y respeto mutuo entre los integrantes del equipo
- Ejercer un liderazgo compartido (oportunidades para todos)
- Escribir e implementar procedimientos de trabajo
- Ser flexibles y adaptables
- Promover el aprendizaje continuo

La conformación del equipo de trabajadores no manuales de Recursos Humanos de E&P Argentina, fue la primera acción que llevamos a cabo y constituyó la base sobre la cual pudimos comenzar a lograr los resultados esperados.

La acción de gerenciar este proyecto de trabajo de Recursos Humanos a nuestro entender supuso tres momentos:

1. Facilitación para trabajar sobre los procesos de Recursos Humanos
2. Desarrollo del equipo en tres etapas bien diferenciadas
3. Transformación del equipo en uno de alto desempeño

1. FACILITACION PARA TRABAJAR SOBRE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

La implementación de los procesos de Recursos Humanos en E&P Argentina está basada en una estrategia psico-socio-pedagógica. En ella el eje central es la necesidad de establecer una matriz conceptual común, para interpretar la realidad de modo coherente y alineado a los objetivos del equipo para luego poder realizar implementaciones particulares en cada realidad y con resultados similares en lo que es el país.

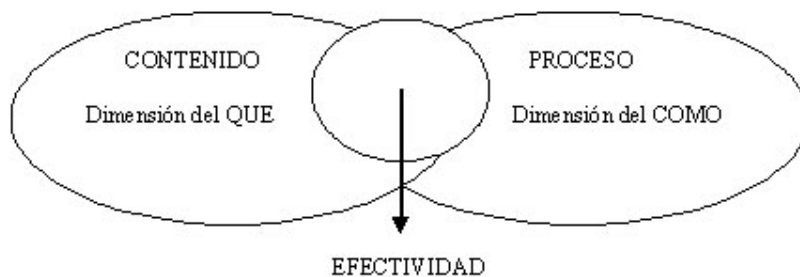
2. DESARROLLO DEL EQUIPO EN TRES ETAPAS BIEN DIFERENCIADAS:

ETAPA DE FORMACION: En esta primera etapa, predominó la comunicación entre los miembros del equipo ya que debíamos comprender las premisas establecidas y la forma de trabajo, por lo que las preguntas, las opiniones, las declaraciones y las promesas, fueron claves para dar este primer paso hacia la conformación de un equipo de alto desempeño.

Para ello, establecimos claramente qué queríamos lograr como equipo y cómo íbamos a lograrlo. En cuanto a lo que nos fijamos lograr, fue el desafío que nos propuso la Gerencia General al plantearnos que demostráramos, primeramente en el seno de nuestro propio equipo, lo que solicitábamos que hiciesen los otros equipos integrantes de E&P.

Alineados con este requerimiento gerencial, nos propusimos consolidar al equipo de Recursos Humanos de E&P Argentina como grupo “ejemplo” del mandato de gestión - implementar un sistema integrado de Recursos Humanos- para realizar un aporte de valor "diferencial" en el negocio de E&P Argentina.

El siguiente recuadro intenta representar cómo concebimos la efectividad de nuestro trabajo, producto de la comprensión de qué queremos lograr y cómo se espera que lo logremos:



•**CONTENIDO:** el tema aquí consistió en educar a los integrantes del equipo sobre la forma de visualizar **en qué** estamos trabajando, tratando de identificar si es en proyectos, problemas; decisiones; etc.

•**PROCESO:** el tema aquí consistió en educar a los integrantes del equipo sobre la forma **cómo** resolvemos nuestros problemas, es decir cómo nos comunicamos; cómo enfrentamos nuestros conflictos; cómo cooperamos; como tomamos decisiones; etc.

•**EFECTIVIDAD:** es nuestro norte, es apropiarnos de la mejora continua para poder demostrar nuestro aporte de valor a la organización y evitar la descalificación profesional de un área de soporte que trabaja con intangibles como las palabras, las emociones y las actitudes.

ETAPA DE CONTROL: Esta fue la siguiente etapa, donde el seguimiento de las acciones emprendidas nos permitió fortalecer la confianza dentro del equipo, buscando así que cada miembro se desempeñara con libertad responsable, participando de la diversidad del equipo, compartiendo sus conocimientos y potenciando las diferentes competencias para lograr entre todos y rápidamente, los resultados esperados por la organización.

ETAPA DE EFECTIVIDAD: Por último, en lo que refiere a este proceso de conformación del equipo de Recursos Humanos, y en la búsqueda de la efectividad de nuestro trabajo, nos encontramos actualmente en una etapa en que la delegación de responsabilidades constituye nuestro mayor desafío. De esta manera, lo aprendido en las anteriores instancias, la de establecer los objetivos y las estrategias para lograrlos y la del seguimiento, se van consolidando y a la vez redefiniendo en función de los ajustes de las demandas organizacionales.

Con pautas de trabajo claras dentro del equipo, llevamos adelante las etapas de conformación del mismo. Éstas tienen su base en las siguientes premisas:

- El respeto por las personas, sumado a una buena predisposición, genera confianza
- Un “ESTILO” de trabajo donde intentamos: SATISFACER, SORPRENDER Y AGRADAR.
- Nuestro equipo: es un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado: la regla... *“Yo juego bien este juego cuando permito que mis compañeros jueguen bien”*
- Todos debemos VIVIR y SENTIR un “ESPIRITU EMPRENDEDOR” e ir por el OBJETIVO con todo lo que tengo a DISPOSICION.
- Alineamiento significa: **“Funcionar como una totalidad”**, basados en el respeto por los compromisos mutuos y una participación inteligente (fundamentada).
- Debemos ser personas que sabemos superarnos para satisfacernos a nosotros mismos y que sabemos trabajar en EQUIPO.
- Compromiso de mostrar la realidad a las gerencias que, cuanto más alejadas están de las primeras líneas, más piensan que todo va bien.

SECCION 3: LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Estamos convencidos que para alcanzar resultados es fundamental construir confianza en el tiempo, a través de los resultados logrados con pequeñas intervenciones que agreguen valor a los clientes. Para concretarlo, implementamos las siguientes acciones en forma recurrente y simultánea en cada una de nuestras relaciones hacia adentro de nuestro equipo y hacia nuestros clientes internos.

Hacia adentro del propio equipo:

- Potenciamos el aprendizaje del equipo.
- Trabajamos en el logro de coherencia y fuerza en los mensajes.

Hacia los clientes:

- Trabajamos para posicionarnos como socios estratégicos.
- Brindamos respuestas buscando, principalmente, la eficiencia.

Asimismo, trabajamos para asegurar que las acciones estén permanentemente orientadas a:

- Ser auditores internos de calidad.
- Mostrar solidez en las respuestas que damos a nuestros clientes internos.
- Compartir permanentemente experiencias.
- “Madurar” la comunicación como equipo.
- Reforzar los conocimientos de los referentes en cada tema.
- Ser “referentes en red”.
- Ganar la confianza de la línea. Alcanzar la validación como Socios Estratégicos.
- Ser facilitadores de la comunicación (Jefe – Colaborador y entre sectores).

Nuestro plan de acción para facilitar el “salto” cualitativo de nuestro equipo hacia uno de Alto Desempeño en el sentido anteriormente descrito, se fundamenta además, en las siguientes expectativas de cada uno de nosotros:

- **Saber pedir ayuda:** Conociendo debilidades y fortalezas propias y de nuestros pares.
- **Realizar críticas constructivas de las acciones de los miembros del Equipo:** Realizando reuniones “forzadas” para evaluar nuestros avances.
- **Consolidar los resultados en un ámbito de confianza entre los miembros del equipo:** Conociendo la realidad de nuestros pares y desarrollando encuentros (Visitas al puesto de trabajo, Videoconferencias, etc.) para mejorar las relaciones interpersonales.
- **Saber planificar las acciones del sector:** Compartiendo con el equipo el modo en que estamos planificando hoy por hoy y encontrar entre todos la mejor forma de hacerlo.
- **Identificar Prioridades:** Conociendo nuestras necesidades y las de nuestros clientes, para que alineándolas a la estrategia, podamos trabajar con mayor autonomía.
- **Lograr Autonomía:** Aumentando la confianza en nosotros y entre nosotros



- **Conocer el Negocio :** Conociendo los procesos más críticos de cada sector
Realizando reuniones con los responsables de cada sector y sus colaboradores
Realizando visitas educativas a los distintos Yacimientos
- **Orientar nuestra gestión a resultados:** Generando indicadores de gestión clave, alineados con las necesidades del negocio. Realizando intervenciones que agreguen valor a la toma de decisiones de la línea.

- **Proyectar una Imagen Externa positiva:** Mostrando el valor agregado que logramos con nuestras acciones. Generando instancias donde podamos evaluar cómo estamos respondiendo a las demandas de nuestros clientes.

Inmersos en este sistema de trabajo, y para lograr el propósito que nos mueve, tuvimos la necesidad de *apropiarnos* del Programa de Excelencia en la Gestión y su metodología y hacia allí fuimos convencidos de que, estratégicamente, era el camino que preservaría, a nuestro entender, una manera muy creativa de implementar Recursos Humanos en una empresa de E&P .

CAPITULO 3: LOS APORTES DEL PROGRAMA DE CALIDAD A LA GESTION A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

Con el equipo de Recursos Humanos conformado bajo las premisas de un equipo de Alto Desempeño – ya definidos en el capítulo anterior- y habiendo no solo definido sino puesto en práctica las pautas de trabajo, encontramos en el Programa de Calidad una metodología común para manejar la complejidad de la realidad en la que operamos con conceptos compartidos y un plan de acción definido.

Al *apropiarnos* de un Programa de Calidad pudimos llevar nuestra práctica, basada en conversaciones, a procedimientos. “Escribir lo que hacemos” en procedimientos, nos permitió no solo tener un registro de cómo hacer las cosas sino que también nos abrió la posibilidad de hacer los ajustes necesarios a nuestra propia práctica, para lograr una mejora continua en nuestra gestión.

Esto nos permitió llevar nuestros procesos de Recursos Humanos a acciones registrables, trazables y auditables, posibilitando revisar nuestras propias acciones y abriendo un nuevo espacio para el aprendizaje organizacional.

SECCION 1: LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA PASO A PASO

Antes de desarrollar paso a paso cómo fue nuestro proceso de implementación del Programa de Calidad aclararemos el concepto de proceso. Partimos de la idea que un proceso es un conjunto de actividades relacionadas con el propósito de elaborar un producto o un servicio a un cliente que puede estar dentro o fuera de la organización. En general los procesos comprenden la combinación de gente, herramientas, técnicas y materiales, en una serie sistemática de etapas y acciones.

Para definir y analizar cada uno de los procesos que manejamos como Recursos Humanos, trabajamos sobre los cinco elementos de un proceso:

- ❖ Alineamiento organizacional,
- ❖ Orientación al cliente,
- ❖ Aprendizaje y mejora continua,
- ❖ Dominio de los procesos
- ❖ y como eje central, la Valorización de la gente, sin la cual sería imposible llevar adelante cualquiera de nuestras acciones. (15)

Este Programa de Calidad se basa en el Ciclo de Mejora de Deming – Planificar, Hacer, Chequear, Actuar – y la metodología de trabajo utilizada para llevar adelante este Programa, es la metodología DMAIC, que comprende cinco etapas esenciales, que deben ser recorridas de acuerdo a la siguiente secuencia: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

Comenzamos nuestro trabajo de implementación **definiendo qué es lo crítico en cada uno de los procesos de Recursos Humanos**, en qué aspectos debíamos hacer foco en función de la Misión y los objetivos de cada proceso, coherente con los lineamientos organizacionales.

Una vez definido el foco sobre el que trabajaríamos en cada uno de los procesos, definimos los límites y actividades que intervendrían en cada uno de ellos y las responsabilidades de los miembros del equipo, en relación con las funciones centralizadas, en el flujo global de cada proceso.

El siguiente paso fue **trabajar en los requerimientos de nuestros clientes internos**, dentro de la misma etapa de Definición. Consideramos a nuestros clientes a aquellos que son impactados por los resultados de nuestro trabajo y partimos de la premisa que estar orientados hacia ellos no es hacer las cosas correctamente, sino que es hacer lo correcto para satisfacerlos. En este sentido, trabajamos

en su identificación y sus requerimientos, para que éstos nos permitieran transformar sus demandas en acciones concretas, teniendo en cuenta que el cliente siempre espera resultados.

Al analizar un proceso reconocimos que somos a la vez proveedores y clientes de servicios y en este sentido, el siguiente paso fue **identificar a nuestros proveedores internos** y en función de ello, establecer claramente nuestras demandas, ya que de ellas dependerán los futuros resultados que entregaremos a nuestros clientes.

Seguidamente, nos dedicamos a **identificar y analizar los recursos** con los que contamos en cada proceso y en función de ello establecer los procedimientos a utilizar en cada caso. “Escribir lo que hacemos” en procedimientos nos permitió, como señalamos anteriormente, llevar nuestros procesos a acciones registrables, trazables y auditables. Además, nos posibilitó hacer ajustes a nuestra propia práctica para obtener una mejora continua en nuestra gestión, brindándonos así un nuevo espacio para el aprendizaje continuo.

SECCIÓN 2: ¿DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS?

Nuestros procesos de Recursos Humanos están definidos, teniendo en cuenta que no son definiciones estáticas ni permanentes sino que van cambiando, adecuándose en forma dinámica al contexto organizacional.

La etapa que actualmente estamos transitando, es la definición de los indicadores de gestión. Éstos nos permitirán evaluar el resultado de nuestras acciones, saber dónde estamos parados respecto de lo que nos propusimos alcanzar, obtener datos, cuantificar resultados para que si fuera necesario, nos permitiera incluso, redefinir nuestros objetivos de mejora.

Esta definición es un desafío para nuestro equipo de Recursos Humanos teniendo en cuenta que trabajamos con resultados, en su mayoría intangibles y difíciles de estandarizar, por la característica misma del comportamiento humano. Por ello, debemos estar muy atentos a no perder de vista que el hecho de medir determinadas conductas, actitudes o acciones, hace que no estemos midiendo otras que podrían impactar del mismo modo en los resultados del negocio. Así, el análisis de los indicadores propuestos debe ser realizado sistemáticamente.

Somos conscientes de que los indicadores deben ser establecidos por la organización, ya que de este modo nos aseguramos estar midiendo aquellos resultados que impactan en la organización como un todo. Sin embargo, conociendo la estrategia de la compañía, sus principales focos y hacia dónde vamos, pudimos desarrollar nuestros propios indicadores a la luz de las prioridades más amplias.

Por este motivo, hasta el momento estos indicadores son meras acciones espontáneas del equipo que nos permiten revisar algunos aspectos de nuestros procesos, pero que aún permanecen en etapa de validación.

SECCION 3: LAS VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

El hecho de tener un marco de acción, le dio a nuestro equipo aún más libertad para la gestión. Tengamos en cuenta que estamos hablando de trabajadores que operan en realidades diferentes con una misma misión, un mismo foco. Por lo que este Programa de Calidad nos permitió mayor flexibilidad y adaptabilidad de los procesos a la complejidad de nuestra gestión como Recursos Humanos en general y nuestra gestión como coordinadores de Recursos Humanos en cada locación en particular.

Muchas veces se cree que los procesos y metodologías de trabajo centrados en la calidad coartan la creatividad. Por el contrario, y desde nuestra propia experiencia, nos está permitiendo conocer dónde estamos, hacia donde vamos y con qué recursos contamos en cada proceso de trabajo que tenemos que llevar a la práctica. Ello permite además, que las acciones que se toman tengan sentido dentro de un contexto organizacional mayor y estén alineadas con los objetivos de la compañía.

Por lo tanto, trabajar con procedimientos no significa paralizar la iniciativa individual ni la creatividad sino que es promoverlas a través de un ordenamiento que permita que estos cambios sean coherentes, sistemáticos y alineados con la organización como un todo.

Podemos decir que este Programa se implementa en un marco educativo, ya que permite revisar aquello que hacemos, cómo lo hacemos y aprender de situaciones concretas para mejorar las acciones futuras. Entendemos que registrar lo que hacemos y revisar lo que registramos para mejorar la gestión nos permite poner en común las prácticas y el conocimiento de los trabajadores potenciando así las capacidades de la organización para el logro de los resultados.

En este sentido, sostenemos que la implementación de un Programa de Calidad asegura que el conocimiento sea más de la organización que de las personas, permitiendo que la experiencia y las mejores prácticas no se acaben con ellas sino que sean parte del capital intelectual de la organización, más allá de quiénes momentáneamente formen parte de ella.

CONCLUSIONES

Como equipo de Recursos Humanos de una empresa de Exploración & Producción de petróleo aceptamos el desafío que nos propuso la Gerencia General al plantearnos que demostráramos, primeramente en nuestro propio equipo, lo que solicitábamos que hiciesen los otros equipos integrantes de E&P. Entendimos que, para implementar a diario y efectivamente los procesos de Recursos Humanos, debíamos conformarnos como un equipo de Alto Desempeño.

Para lograrlo, tuvimos que focalizar todos nuestros esfuerzos en mejorar nuestros estándares de eficacia en tiempos cada vez más cortos. Nos *apropiamos*, entonces, del Programa de Calidad, que nos permitió ordenar nuestros procesos, seguir nuestras acciones para asegurar la mejora continua y registrar el conocimiento de cada integrante del equipo acerca de cada proceso poniéndolo a disposición de todos para garantizar continuidad en los resultados de nuestra gestión.

En este sentido y desde nuestra experiencia, creemos que para un equipo de trabajadores no manuales como lo es un equipo de Recursos Humanos, hacer más efectiva la implementación de los procesos a través de la puesta en marcha de un Programa de Calidad, más que coartar la creatividad nos permite obtener más libertad de acción para responder a las necesidades de nuestros clientes.

Y como trabajadores que emplean el poder transformador de la palabra para lograr los resultados, tener los procesos ordenados nos permite hacer más efectivo el tiempo de trabajo utilizándolo para “conversar” con nuestros clientes, escucharlos activamente y explorar las respuestas más adecuadas. Como consecuencia de todo lo expuesto, nuestra gestión como equipo de Recursos Humanos no es fruto del azar sino producto razonado y verificado de la planificación, lo cual facilita el desempeño del rol de cada uno de los integrantes de nuestro equipo y establece los caminos para hacerlos realidad.

Por lo tanto, traducir la estrategia de Recursos Humanos en términos operativos (implementación de procesos) alineada con el negocio y las áreas corporativas, es hacer del trabajo diario una continua respuesta a las “expectativas de la gente”. Para ello ponemos en acto dos factores decisivos: “la orientación al cliente” y “la búsqueda de la excelencia”, ejes de este Programa de Calidad que nos permiten “cumplir con la palabra dada”.

NOTAS Y REFERENCIAS

1 Rafael Echeverría. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Año 2000. Editorial GRANICA. Página 59

2 Ibid página 143

3 Como advertimos en la introducción de este trabajo, entre los abordajes teóricos que fundamentan nuestra práctica, está el de la **ontología del lenguaje** cuyos postulados básicos se enumeran, en forma resumida, a continuación – según lo enuncia Rafael Echeverría en su libro “Ontología del lenguaje”. Editorial Granica. Páginas 31 a 37:

- ❖ *“interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje(...) Tenemos claro que los seres humanos no son sólo seres lingüísticos y que, por lo tanto, el lenguaje no agota la multidimensionalidad del fenómeno humano (...)*
- ❖ *interpretamos al lenguaje como generativo(...) el lenguaje no solo nos permite hablar “sobre” las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas. (...) El lenguaje, por lo tanto, no solo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. (...) Es importante advertir, sin embargo, que no estamos diciendo que todo lo que existe sólo existe en el lenguaje. (...) Al postular que el lenguaje es generativo, estamos sosteniendo que el lenguaje es acción. (...) El lenguaje, planteamos, no es una herramienta pasiva que nos permite describir cómo son las cosas. El lenguaje es activo.(...) Cuando hablamos, modelamos el futuro, el nuestro y el de los demás. (...) Pero además de intervenir en la creación del futuro, los seres humanos modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos, a través del lenguaje. La forma como operamos en el lenguaje es el factor quizás más importante para definir la forma como seremos vistos por los demás y por nosotros mismos.*
- ❖ *interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. (...) Sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia manera de ser. El ser humano no es una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje.”*

4 Aquí nos estamos refiriendo al concepto de J.L. Austin en cuanto que cuando “hablamos” hacemos algo más que el mero acto “de” decirlo. Para ello, citamos de su obra “Cómo hacer cosas con palabras” Editorial Paidós. Año 1988; aquello que debemos distinguir cuando alguien dice algo:

“ACTO LOCUCIONARIO: el acto de decirlo, esto es, el acto que consiste en emitir ciertos ruidos que pertenecen a un vocabulario, que se emiten siguiendo cierta construcción y que además tienen asignado cierto sentido y referencia. (...) dimensión locucionaria del acto lingüístico.

ACTO ILOCUCIONARIO: acto que llevamos a cabo al decir algo: prometer, advertir, afirmar, felicitar, bautizar, saludar, insultar, definir, amenazar. (...)dimensión ilocucionaria del acto lingüístico.

ACTO PERLOCUCIONARIO: el acto que llevamos a cabo porque decimos algo: intimidar, asombrar, convencer, ofender, intrigar, apenar. (...) dimensión perlocucionaria del acto lingüístico.”

5 Aquí nos referimos a la distinción que Rafael Echeverría hace de los actos lingüísticos en el Capítulo 3 de su obra. “Ontología del Lenguaje”. Año 1998. Editorial Granica.

Entre otras características, Echeverría hace mención a que en cada acto lingüístico (las afirmaciones, declaraciones, promesas) las personas nos comprometemos con algo:

*“(...)Cuando **afirmamos** algo nos comprometemos con la veracidad de nuestras afirmaciones ante la comunidad que nos escucha (...)*

*(...) Cuando **declaramos** algo nos comprometemos a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado. (...) También nos comprometemos por la validez de nuestra declaración (...)*

*(...)Las **promesas** implican un compromiso manifiesto mutuo. Si prometo algo a alguien, esa persona puede confiar en ello y esperar que cumpla con las condiciones de satisfacción de mi promesa. Esto no es solamente un compromiso personal sino social. (...) El cumplimiento de una promesa, por lo tanto, solo se completa cuando se cumple con las condiciones de satisfacción y nuevamente, cuando el oyente declara su satisfacción. Antes que esto suceda, es una promesa pendiente (...)*

6 Rafael Echevarría. “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”. Año 2000. Editorial Granica. Página 72.

7 Fernando Flores. “Creando Organizaciones para el futuro”. Año 1997. Editorial DOLMEN-GRANICA. Páginas 29 y 30.

8 Daniel Goleman “La Inteligencia Emocional”. Año 2000. Javier Vergara Editor – Grupo Z. Página 309.

9 Rafael Echevarría. “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”. Año 2000. Editorial Granica. Páginas 91 y 92.

10 Ibid. Página 92.

11 Ibid. Página 92.

12 Ibid. Página 97

13 Gareth Morgan. Imagin-i-zation. Una aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo de movimiento y cambio. Año 1999. Ediciones GRANICA S.A.

14 ibidem. Página 235.

15 Extraído del material curso para Facilitadores de PEG de Petrobras