



“Orientación al Cliente Interno y Gestión por Proyectos: Dos desafíos para el Área de Personas”

ESTEBAN RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Director Ejecutivo World Class Consulting esteban.rodriguez@wcc.cl;
CAROLINA YACHÁN VERA, Gerente de Consultoría World Class Consulting carolina.yachan@wcc.cl

El desafío planteado en el artículo anterior hace referencia a la capacidad de administrar el corto plazo agregando valor al negocio. Proponemos ahora revisar la orientación al cliente interno del Área de Personas y cómo puede aportar a ésta una metodología de gestión de proyectos.

Si el área de personas se organiza tradicionalmente en función de sus especialidades o procesos (selección, capacitación, compensaciones, etc.) lo que podemos esperar de ellas son planes y presupuestos anuales ordenados y enfocados en los costos, una oferta estándar y poco flexible, en la cual son los clientes internos quienes principalmente deben adaptarse o conformarse. Hace algunos años las Áreas de Personas empezaron a buscar espacios para contribuir más al negocio, siendo una de las maneras de avanzar hacia ese objetivo el organizarse por clientes internos (ya sean estos áreas de negocio, estamentos o cargos claves). Consecuentemente, han definido nuevas funciones (como jefe de proyecto o consultor interno), han creado procesos, planes y programas por cliente y han profundizado la descentralización de la gestión de personas, fortaleciendo los roles de socio estratégico – facilitador y de participante en la acción, aludidos en nuestro artículo anterior.

El hecho es que cada área de la empresa requiere distintas soluciones dentro de la función de recursos humanos. Algunas tienen la necesidad de retener por períodos largos a su personal y otras, en cambio, necesitan facilitar una mayor tasa de rotación. Hay áreas

que tienen una alta tasa de obsolescencia del conocimiento y apertura al entorno externo y al futuro, como también existen áreas donde resultan más claves aspectos como; la cercanía con el cliente, o el enfoque normativo y de costos. Entonces, cada área requiere distintos perfiles, sistemas de compensación, modelos de organización, diseños del trabajo, entre otros, ocurriendo algo equivalente con estamentos o cargos claves. Porque, en efecto, no es lo mismo gestionar talentos que gestionar altos ejecutivos, o vendedores que especialistas de producción. En conclusión, existe dentro de una organización un universo de necesidades particulares que merecen una atención personalizada y “a la medida” por parte del Área de Personas. No entendiendo por ello solamente una atención más ágil, sino también de una especialización del Área de Personas en los negocios, estamentos, procesos y cargos claves.

Si la estructura del área de personas no considera estas particularidades, exponemos a los clientes a un servicio estándar, reactivo e inflexible, aumentando la probabilidad de tener un equipo desmotivado y desapegado del negocio.

En caso contrario, es decir organizados estratégicamente por clientes internos, podemos tener jefes de proyecto o consultores internos que se especializan en los desafíos y particularidades de sus clientes y, desde allí, ser capaces de aportar en la misma génesis de los proyectos de dichas áreas. En vez de tomar requerimientos, que sean capaces de anticipar desafíos y oportuni-

des visibles desde la particular mirada de un profesional del área de personas. Estos profesionales, a su vez, se ganan la autoridad para desafiar oportunamente los supuestos que inspiran las decisiones de negocio y saben hacer el contrapunto necesario antes que estas decisiones se ejecuten con un impacto negativo en las personas o en la cultura organizacional. En este rol, los especialistas del Área de Personas además pueden articular mejor los procesos tradicionales de recursos humanos, influyendo en la oportunidad, nivel de profundidad y en las combinaciones que satisfacen mejor las necesidades de negocio del cliente.

El cliente interno ha ganado así un interlocutor válido y puede prescindir de tener que tratar con los encargados de cada proceso de recursos humanos. Ahora tiene a alguien, un socio dentro del Área de Personas, que está velando por la idoneidad y sinergia de las prestaciones que recibe. Así mismo, se generan condiciones para que las áreas de negocio aprendan acerca de gestión de personas y sobre cómo integrarla en su giro.

Hasta aquí hemos resumido una tendencia que, si bien no es nueva, para muchos todavía es un ideal inalcanzable y en la práctica está débilmente instalada en nuestro medio. De allí que nos permitamos insistir en el tema, siendo a nuestro parecer una de las palancas claves para que el área de personas agregue valor. ¿Por qué esta tendencia está poco presente en la realidad local? ¿Cuáles son los requisitos y condiciones necesarias para que esto se cumpla con éxito? ¿Qué

estamos dejando de ver y de hacer? Creemos que existen muchas opciones de mejora y en esta oportunidad decidimos enfocarnos en el aporte que puede sumar la gestión de proyectos bajo la metodología conocida como Scrum, debido a su enfoque en el cliente y en el equipo realizador.

Scrum o Melé es el nombre de una jugada de rugby donde los jugadores de ambos equipos se agrupan en una formación y luchan por obtener el balón que se introduce al centro de la misma. El efecto de esta formación del equipo es que si un miembro de él se viene abajo se caen todos. En consecuencia, los jugadores deben estar bien coordinados, apoyarse en sus compañeros para empujar al mismo tiempo y con ello, avanzar a la misma velocidad.

La aplicación de Scrum en las organizaciones se inicia con un estudio de Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka sobre equipos superproductivos ("New New Product Development Game", Harvard Business Review) que desarrollaban productos novedosos a partir de requisitos muy generales.

Retomando lo planteado en el artículo anterior, todas las actividades de Scrum son timeboxed, es decir, tienen un tiempo máximo para conseguir ciertos objetivos. De esta manera, se favorece la priorización de objetivos y tareas y se fuerza la toma de decisiones. Con ello se fomenta la productividad y el aprendizaje en el tiempo necesario para realizar la tarea.

Un proyecto bajo Scrum, según como lo resume uno de sus promotores en el habla hispana, Xavier Albaladejo vicepresidente de Agile-Spain, se ejecuta en bloques temporales breves y fijos a los cuales llamaremos iteraciones que duran entre dos semanas a un mes. Cada iteración producirá un resultado completo, que viene a ser un incremento del producto final a entregar al cliente.

El proceso comienza con la lista priorizada de objetivos/requisitos del producto, que actúa como plan del proyecto. En esta lista, el cliente prio-

riza los objetivos balanceando el valor que le aportan respecto a su costo y quedan distribuidos en iteraciones y entregas. De manera regular, el cliente puede maximizar la utilidad de lo que se desarrolla y el retorno de inversión mediante la re planificación de objetivos que realiza al inicio de cada iteración.

El primer día de la iteración, se realiza una reunión de planificación que consta de dos partes. En la primera, el cliente presenta al equipo una lista de requisitos del producto o proyecto, luego se aclaran dudas y se procede a seleccionar aquellos requisitos más prioritarios para el cliente, con el compromiso de que deben ser entregados si este los solicita. En la segunda parte, el equipo elabora la lista de tareas de la iteración que son necesarias para desarrollar los requisitos con los que se ha comprometido. La estimación de esfuerzo se hace de manera conjunta y los miembros del equipo se auto asignan las tareas.

Cada día el equipo realiza una reunión de sincronización (15 minutos máximo), en la cual se revisa brevemente el trabajo que se está realizando para hacer las adaptaciones necesarias que permitan cumplir con el compromiso adquirido.

El último día de la iteración se realiza la reunión de revisión de la iteración, donde por un lado el equipo presenta al cliente los requisitos completados o cumplidos en la iteración y, en función de los resultados mostrados y de los cambios que haya habido en el contexto del proyecto, el cliente realiza las adaptaciones necesarias de manera objetiva, ya desde la primera iteración, re planificando el proyecto. El equipo concluye analizando cómo ha sido su manera de trabajar y cuáles son los problemas que podrían impedirle progresar adecuadamente.

Lo que hemos descrito hasta aquí parece de sentido común, sin embargo es una práctica que requiere ser instalada, que no surge espontáneamente de la forma tradicional de organizarse en la mayoría de las áreas de perso-

nas. Imaginemos cuánto mayor valor puede aportar un equipo del Área de Personas trabajando con este enfoque mientras atiende, por ejemplo, a un área de negocio que acaba de decidir su ingreso a un nuevo mercado y que para aparecer en el mercado de manera idónea antes que sus competidores necesita: nuevos perfiles, reclutamiento, selección e inducción ágil y precisa. ¿Qué diferencia haría que exista un jefe de proyecto y que los expertos de recursos humanos se reúnan con el cliente y luego tengan reuniones diarias en las cuales monitoreen su plan de trabajo y se retroalimenten para asegurar una mayor efectividad y colaboración?

Finalmente, ¿Qué tal si además tienen un espacio de revisión con el cliente pudiendo re enfocar el proyecto y agregar así mayor valor en función de lo que van descubriendo o aprendiendo? Estamos convencidos que la actividad de recursos humanos debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- 1) Tener un cliente definido e instancias para escucharlo y alinearse con él,
- 2) Trabajar su posicionamiento y validación para asesorar al cliente, haciéndole contrapunto,
- 3) Planificar y realizar seguimiento diario como equipo interdisciplinario del área de personas, y
- 4) Sostener conversaciones de aprendizaje y rediseño del proyecto con el cliente.

En suma, creemos que ya es tiempo de dejar atrás aquellas prácticas que destruyen valor como por ejemplo: tomar el pedido de ejecutar tal o cual tarea sin tener claridad del contexto de negocios en que se inserta, o como el asumir períodos largos de ejecución desconectados del cliente y/o de otros procesos de recursos humanos que forman parte de una misma solución. En este tema, estimamos, hay mucho trabajo por hacer, pero beneficios que superan ampliamente los costos y obstáculos que habrá que afrontar en el camino. ▲