

IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



Dr. L.A. Juan Prgich

Finanzas y Recursos Humanos cooperando en tiempos complejos



Lic. en Rel. Lab. Raúl Lacaze

LAS IDEAS PRINCIPALES

- En tiempos de crisis, se plantea una falsa antinomia entre las finanzas y los recursos humanos. Es por eso que en esta disertación participan los principales exponentes de ambas disciplinas.
- Estamos inmersos en una crisis económica y financiera profunda, causada por un exceso de dinero barato que se otorgó sin control. En la Argentina, la recesión resultante impactó a empresas de todos los niveles.
- En épocas como la actual, la administración y el control del capital improductivo es fundamental. Es necesario controlar inventarios, procesos, costos y mantener un ojo sobre la situación de proveedores y clientes.
- En tiempos de crisis la atención sobre las normas tributarias y el seguimiento de cada facturación se vuelve una tarea crítica.
- Hoy los funcionarios del sector financiero de una compañía deben acrecentar su ductibilidad. Deben tener al mismo tiempo el conocimiento de lo que pasa en la empresa, el negocio y el mercado.
- Los recortes de personal destruyen uno de los principales capitales que tienen las empresas: los recursos humanos.
- Considerando la inversión empleada en el desarrollo de cada empleado, despedir gente en momentos de crisis es la última decisión a tomar.
- La mirada sobre la forma en que se gestiona el capital humano de una empresa también forma parte del negocio.
- En 2001 y 2002 dejamos a muchas organizaciones sin la gente necesaria para operar cuando se salió de la crisis. Y el sobrecosto posterior fue muy alto.

ACERCA DEL DISERTANTE

Raúl Lacaze es Presidente de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) y Director de Gestión de Capital Humano del Grupo Telefónica de Argentina

Es Licenciado en Relaciones Laborales egresado de la Universidad de La Plata (sede Lomas de Zamora). Graduado del Programa de Alta Dirección en el IAE – Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral - y Master en Sociología de la Universidad Católica Argentina.

Juan Prgich es Contador Público Nacional y Licenciado en Administración de Empresas.

CFO de Cia. Ericsson SACI

Presidente periodo 2007-2009 del Instituto Argentina de Ejecutivos de Finanzas

Actual Presidente de la Cámara Sueco-Argentina de Comercio.

“Estamos inmersos en una crisis profunda, económica y financiera, causada por una sobreabundancia de dinero barato y su reciclaje en deudores endeblés”.

Juan Prgich

“Este exceso especulativo, y la lamentable falta de controles en los organismos de control, primero impactó a las hipotecas y luego se fue diseminando por el mundo”.

Juan Prgich

LUIS PEREZ VAN MORLENGAN

Estamos teniendo una crisis duradera de límites poco precisos. Una crisis que comenzó financiera y termina alcanzando a las fuentes de supervivencia, esto es, los puestos de trabajo. En este contexto, se parte de una falsa antinomia entre las Finanzas y los Recursos Humanos. Es por eso que nos pareció valioso traer a los principales exponentes de ambas disciplinas.

JUAN PRGICH

Estamos inmersos en una crisis económica y financiera profunda. Los orígenes fueron una sobreabundancia de dinero barato y su contraparte en deudores poco solventes. Esto llevó a un colapso del sistema crediticio. La multiplicación ficticia de dinero estuvo directamente relacionada con el exceso especulativo y la lamentable falta de controles de los organismos de control.

La crisis primero impactó en las hipotecas, luego pasó a los bancos, más tarde a las compañías de seguros y después a las empresas. A diferencia de la crisis del '30, esta vez la crisis llegó muy rápido a la economía real. Si vamos al panorama en Argentina, tanto las empresas multinacionales como las locales están viviendo la recesión, la falta de crédito y la caída de las ganancias. Quienes ya tenemos años de experiencia en finanzas, en épocas de bonanza hemos intentado preparar a nuestras empresas para estas crisis, porque sabemos que cada tanto nos tocan.

En la actualidad el resto de la organización nos mira con ojos diferentes, porque en época de bonanza se vive distinto.

Hoy, la crisis nos da a los financieros un lugar de privilegio en las empresas. Es un momento en el que tenemos que ver si hicimos bien los deberes durante las épocas de bonanza.

Tenemos que tener más cuidado en cómo actuamos, pensando en las leyes tributarias, dado que el estado pone más énfasis en esas regulaciones. También es imprescindible el control del desempeño de los negocios. Hoy los financieros tenemos que acrecentar nuestra ductibilidad. Debemos tener al mismo tiempo el conocimiento de lo que pasa en la empresa, el negocio y el mercado. Sumado a esto, la empresa necesita que los financieros apoyen las distintas áreas. Debemos seguir las decisiones del sector de ventas en su feroz lucha por subsistir y ganar mercado. Tenemos que controlar los procesos de preventa, llegar a la facturación de los productos para poder cobrarlos.

En una crisis la administración y el control del capital improductivo es fundamental. Tenemos que saber qué inventarios tenemos, con qué procesos contamos. No tenemos que tener capital improductivo en las empresas.

Estamos rodeados por la crisis, por eso tenemos que mirar a nuestros proveedores y a nuestros clientes. Si nuestros proveedores tienen problemas, los vamos a tener nosotros.

Otro tema que tenemos que tener en cuenta es el control de nuestros gastos fijos. Es decir, tener clara nuestra estructura de costos. Así, vamos a poder trabajar sobre los costos que tienen mayor influencia en los gastos de la empresa. Tengamos cuidado de no caer en comportamientos desesperados. Hay gastos que realmente no son significativos y no podemos perder nuestro tiempo en ellos.

Cuando hacemos recortes de personal estamos destruyendo uno de los principales capitales que tienen las empresas, que son los recursos humanos.

Cuando despedimos a alguien no solo tenemos que calcular cuánto nos cuesta pagar su indemnización, sino cuánto hemos invertido en esa persona. También hay que pensar cuánto va a costar más adelante contratar a alguien que haga este trabajo. Finalmente el costo de despedir a alguien es mucho mayor que el de mantenerlo en su puesto hasta que la crisis pase. Por esto soy un partidario de no despedir gente en momentos difíciles. Considero que esa es la última decisión que se debe tomar.

Hoy en día, el principal factor que tenemos que identificar en la empresa es la caja. En un país donde la liquidez falta y el crédito es escaso, donde necesitamos ganar mercado, una empresa con liquidez, sólo es posible con una buena caja. Esto permite, además de solo cubrir los gastos actuales, proyectar seriamente el futuro.

Colegas, necesitamos actitud, aptitud, mucha paciencia, mente fría y, sobre todo, tranquilidad. Debemos tratar no solo de sobrevivir a la crisis sino hacer que las empresas la sobrevivan. Esa es nuestra misión: hoy los financieros somos la parte medular de las empresas.

RAÚL LACAZE.

Cuando pensamos en la gestión de capital humano, lo que está en cuestión es precisamente eso: personas, un capital que tiene la organización. La mirada sobre la forma en que esto se gestiona también forma parte del negocio.

Con razón hemos sido criticados por no mirar los resultados del negocio o por no controlar si se justifica determinada inversión en capital humano. Es por esto que resulta necesario que estemos al tanto de las distintas estrategias que le competen al tema. La cultura organizativa es una parte fundamental de la estrategia de una organización.

La administración del control de una organización habla también de cómo una organización quiere que sea su cultura. Si yo le doy responsabilidades a la gente, necesito un mecanismo para controlar ese funcionamiento y ver cómo se plasman los resultados.

Entonces, tengo que dejar operar y controlar. Controlar previamente cada uno de los pasos entorpece la operación. En la gestión de capital humano lo importante es hacerse cargo de los resultados.

En 2001 y 2002 dejamos a muchas organizaciones sin la gente necesaria para operar cuando se salió de la crisis. Y el sobre costo posterior fue muy alto. Además, el sentimiento de quien se quedó y vio volver al que se había ido no fue muy grato. Finalmente, hubo una nueva inversión en el reclutamiento, la actualización y la capacitación.

Durante mucho tiempo se pensó que la gestión de la gente era responsabilidad de Recursos Humanos. Claramente, no. La responsabilidad es del líder del grupo de trabajo. Recursos Humanos debería colaborar para facilitar la gestión. Si nos fijamos en las encuestas, vemos que el 80% del personal dice que se va de las organizaciones por problemas de relación con el jefe. Perdemos recursos cuando maltratamos a la gente. Además, a los líderes nos pagan por lo que hace nuestra gente. Tenemos que cuidarla.

Por otro lado, es mucho más estimulante planificar mirando dónde uno quiere estar que mejorando lo que tenemos.

Otra punto clave en estos tiempos es la gestión del talento. No se trata solamente de capacitación constante.

“En épocas de bonanza, los que como yo ya tenemos una larga vida en los negocios, intentamos preparar a nuestras empresas para las crisis, ya que sabemos que en el mercado local nos pegan de vez en cuando”.
Juan Prgich

“La crisis nos da, a los dedicados al sector financiero, un lugar de privilegio dentro de las empresas. No es un privilegio muy lindo, pero es un privilegio”.
Juan Prgich

“Se cree que la gestión de la gente es responsabilidad de recursos humanos. Esto es claramente falso, la responsabilidad es del líder, recursos humanos facilita”.
Raúl Lacaze

“Perdemos recursos, perdemos capital cuando no aprovechamos a nuestra gente, cuando la maltratamos”.
Raúl Lacaze

“Planificar es pensar donde uno quiere estar, y no como estar mejor con lo que se tiene”.
Raúl Lacaze

El talento es talento si puede ser aplicado, si genera un beneficio para la gestión de la organización. Podemos preparar a mucha gente, pero si no hay voluntad eso no es útil para nadie. James decía que “una persona desmotivada se siente incapaz”. Tenemos que apuntar a motivar a las personas que integran la organización.

Otro tema importante es el conflicto. Muchas veces en las organizaciones le escapamos al conflicto y no vemos que es algo natural entre personas que comparten un espacio. Lo importante no es sólo solucionarlo, sino asegurarse de que el próximo sea un conflicto inédito. Al mismo tiempo, es muy positivo para un líder tener gente que opine diferente a él, porque si no la limitación para la toma de decisiones es la suya propia. Esto derrumba la idea de que en un grupo de trabajo todos deben alinearse a una misma forma de pensar.

En el plano generacional, siempre hubo amplios rangos de edad en las empresas. La diferencia en la actualidad es que la brecha digital resalta las distancias generacionales. Lo interesante en gestión de capital humano es generar una política inclusiva que pueda conjugar la experiencia en crisis con los nuevos puntos de vista.

Se rechazan las viejas formas de liderazgo. La autoridad ya no se define por el organigrama sino por la capacidad del líder de repartir el juego en el plano intelectual.

Es clave que cuando miremos la gestión, lo hagamos también desde este otro lado.

Uno de los aspectos más importantes en las organizaciones es la cooperación entre las áreas. Si bien cada una tiene una razón de ser, oposiciones de intereses, entre otras cosas, debemos lograr acercarlas entendiéndolas horizontalmente, como una cadena de valores.

Debemos pensar que hoy en día la relación de la organización con el cliente está terciarizada mediante PYMES. De aquí que resulte clave que empecemos a preocuparnos por la cadena del valor y la importancia de esa pyme que nos conecta con el cliente.

Finalmente, resulta fundamental cuando uno habla de crisis, hablar de la actitud. Esta no es la primera ni la última por la que vamos a pasar. Me da la impresión de que van a venir otras y por eso es importante que aprendamos.

Hoy no hay un dueño de la organización. El aporte profesional que cada uno hace es lo que da un buen resultado. Se trata de una forma de gestión encadenada. Con lo cual, dedicarse a trabajar sobre el capital humano debería dar un mejor resultado en los indicadores de negocio. Si no, no tiene sentido.

Cuando uno mira los rankings que miden la eficacia en Recursos Humanos, en general las organizaciones que salen premiadas son las que tienen buenos resultados económicos-financieros. Es decir, alguna correlación tiene que haber.

Para concluir voy a citar un proverbio chino: “Quien quiera ser algo siempre encuentra un medio. Quien quiere hacer nada siempre encuentra una excusa”. Si realmente tenemos vocación, les aseguro que siempre encontramos un medio.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Pregunta del Auditorio (P. A.) :- En materia de ajuste de revisión de la nómina, ¿qué diferencia hubo entre lo que ocurrió en 2001/ 2002 y 2008/2009?

Raúl Lacaze (R. L.) :- Claramente hubo una diferencia. Creo que esta vez hubo un mayor cuidado sobre la inversión hecha. Las acciones no fueron reactivas.

P. A. :- ¿Puede servir el desarrollo del área para que el capital humano sea la variable de ajuste en tiempos de crisis?

Juán Prgich (J. P.) :- En tiempos de crisis, desarrollar cualquier cosa en la empresa es importante. De todas formas, lo más importante es tener los suficientes recursos financieros para hacerlo. Creo que lo que estamos haciendo hoy es apagar el fuego.

Es cierto que tenemos que bajar los costos, pero tenemos que tratar de pensar a futuro. Si trabajamos bien durante los períodos de bonanza, se nos abren más posibilidades de desarrollar múltiples áreas de la empresa.

P. A. :- En el balance de las empresas, sueldos y cargas sociales figuran en el rubro de pérdidas. Si las remuneraciones no fueran todas fijas, ¿eso sería una solución desde el área de finanzas para bajar los costos?

J. P. :- No en todas las empresas aparecen como una pérdida.

P. A. :- Un 80 % de los empleados renuncia a causa de una mala relación con su jefe. ¿Cuáles son las herramientas que podrían brindarse desde recursos humanos para que esto disminuya?

R. L. :- La gente de recursos humanos debe aportar herramientas, eso está claro, pero esto tiene mucho que ver también con la cercanía que uno piensa que debe tener con el grupo de trabajo. El problema en la organización es que se han formado excelentes profesionales, pero a la vez se ha creado un vacío en lo que refiere a liderazgo. No tenemos grandes líderes. En este sentido, es fundamental hacer foco en las relaciones del capital humano.

P. A. :- ¿Cómo considera que las demás áreas ayudan a Finanzas a bajar los costos? ¿Cómo piensa que la gente de Finanzas ayuda a Recursos Humanos?

J. P. :- En épocas de crisis, la concientización de las demás áreas no es difícil. Obviamente que los financieros tenemos que mostrarles que podemos dar apoyo y resultados. Yo creo que en épocas de bonanza es cuando la organización se divide más. Con respecto a la segunda pregunta, mi manejo de los recursos de Finanzas está muy alineado con el de Recursos Humanos.

P. A. :- La incorporación de nuevos líderes a veces enfrenta a la organización. ¿Cómo hacer que ellos usen adecuadamente sus talentos?

R. L. :- Lo mejor que puede pasar en una mesa de trabajo es que haya líderes con mucha experiencia y líderes nuevos. La gente que recién empieza a conducir tiene mucha más frescura y posibilidades de trabajar horizontalmente. Por otro lado, le faltan muchas horas de vuelo. Por eso, lo mejor que uno puede hacer es complementar el trabajo con ambos agentes. Probablemente haya un choque generacional. Pero eso sucede en la sociedad.

Lo importante es darle atención a la gente que sí quiere hablar en las organizaciones, porque muchas veces dedicamos demasiada energía a que la pequeña porción de gente que siempre está en contra.

P.A: -Les pido a cada uno una reflexión final.

J.P.: -Las partes siempre tienen un costado interesante, porque enseñan a la organización a trabajar en equipo. Tenemos que tener a nuestras empresas preparadas. Es el momento para posicionarnos en las organizaciones y fomentar el trabajo en equipo.

R.L.: -Cuando uno está ante una situación difícil tenemos que ocuparnos no de lamentarnos sino de pensar qué podemos hacer para mejorar lo que está pasando.

“El talento es talento si es aplicado, es decir, si genera un beneficio para la organización y para la propia persona”.
Raúl Lacaze

“Soy un partidario de no despedir gente en momentos difíciles. Considero que esa es la última decisión que se debe tomar”.
Raúl Lacaze