

## LA ASESORIA EN RELACIONES INDUSTRIALES

RICARDO VIERA B.

*(Experiencias y Reflexiones de un Profesional de Relaciones Industriales. Conferencia dictada en la Escuela de Ciencias Sociales de la U.C.A.B., con ocasión de la Semana del Industriólogo)*

Tal como lo señalan nuestras reglas de cortesía, quiero agradecer a quienes decidieron incluir el tema de la asesoría en el campo de las relaciones industriales, como un asunto de interés en la Semana del Industriólogo, por haberme invitado a ser el expositor del mismo.

En esta oportunidad he querido abordar el tema desde un punto de vista (que siempre será la vista desde un punto) de mi propia experiencia como profesional del área de las Relaciones Industriales, al haber incursionado por varios años en el arte de la consultoría.

Por conseguirme en este podio tengo la potestad del enfoque y, por eso, he decidido iniciarlo con una breve retrospectiva de la experiencia vivida en el área de Relaciones Industriales y, partiendo de ella, pasar a ofrecer una prospectiva de la formación de un consultor.

Finalicé mi paso por esta universidad en el año 1975, corriendo la suerte de tener mi primera experiencia en la Corporación Venezolana de Guayana. Desde mi percepción, la zona constituyó un terreno fértil para la creación de aportes en el área, los cuales entregamos con el entusiasmo de la juventud y la súplica de aquellos cristianos de Hong Kong, que rogaban "Señor Nuestro, líbranos de la imitación".

La juventud promedio de los llamados mandos medios de la C.V.G., en aquel momento, giraba alrededor de los treinta años. En esta situación podía entenderse por qué queríamos ser pitcher, catcher, bateador y novio de la madrina a la vez. Si algo pude extraer de aquel inicio fue la maduración que se nos exigía para interactuar con grupos de carácter interdisciplinarios; la que más tarde se convertía en una inmejorable habilidad para el desarrollo futuro de un gerente, consultor, docente o profesional en el libre ejercicio de sus funciones.

Transcurrido los primeros cuatro años, una oportunidad surgió en el lado opuesto de Venezuela, en el Zulia. Allí ocupé la principal posición de la Casa Matriz en un  *Holding*  integrado por siete empresas, que había llegado a ser el segundo empleador en la Costa Oriental del Lago, después de las compañías petroleras.

Esta posición me permitió en poco tiempo disminuir los contrastes y cerrar las brechas que en el área de las Relaciones Industriales existían para el grupo. Para lograrlo fue preciso obtener un mínimo de consenso sobre propuestas y objetivos, frente a los embates de los centros de poder que no estaban dispuestos a someterse en principio a ningún tipo de dirección compartida. De esta particular situación logré entender uno de los principios más sencillos y más útiles en la consultoría: "lo que el pueblo construye, el pueblo defiende".

Asimismo, en esta etapa supe lo difícil que es modificar actitudes. Lo arduo de contrarrestar las fuerzas de resistencia al cambio. Conocí que nuestro impulso conservador brota de la necesidad humana por mantener una continuidad en propósitos y vinculación. Entendí cuál es la poderosa fuerza que se debe tener presente en nuestra actuación: "ser verdaderos agentes de cambio" en las organizaciones.

En esta etapa me preparé para lo que posteriormente he sentido son las actitudes de más resultado en el campo de la asesoría sobre los Recursos Humanos, y que todo consultor debe saber desarrollar. Estas actitudes se basaron simplemente en haber aprendido la importancia de: 1) optimizar el uso del tiempo, teniendo en cuenta que es más importante cumplir el compromiso que asumirlo; 2) proveer los resultados que mis clientes exigían y en el momento en que los requirieran; 3) compartir la visión de cómo, con la puesta en marcha de los sistemas de personal, se conseguía un mejoramiento visible de la eficacia en la actividad de la organización que, a su vez, se traducían en una mayor eficacia nuestra como gerentes y de la empresa en su conjunto.

La experiencia de estos ocho años, me indujo a explorar mucho de mi naturaleza humana, cuyo producto marcó lo que hasta ahora tengo oportunidad de compartir con ustedes. Del inventario hecho, al 8º año de vida profesional, tengo el siguiente recuerdo: grandes habilidades para hablar... sin decir nada; grandes habilidades para escuchar... lo que yo quería; inmejorables dotes para diagnosticar... lo que no era; alta habilidad para negociar... terminando por sugerirme en tiempos de imposible cumplimiento.

Pero también de allí extraje: percepción para distinguir "hechos" de "problemas"; una mayor preocupación de lo que tenía que "lograr" antes de lo que tenía que "hacer"; dejarme tentar por la indisciplina, si con ella se hacía lo correcto, antes que hacer las cosas correctamente pero ineficaces.

Con este cúmulo de fortalezas me enfrenté a mi objetivo: "Autonomía profesional y de vida". Puede perfectamente el auditorium inferir los obstáculos y fracasos que tuve que enfrentar; de esta etapa no concluida puedo recordar un pequeño párrafo del libro de Mandino que reza así:

"Hay tres tipos de hombres: aquellos que aprenden de sus propios errores; esos, son sabios. Aquellos que aprender de los errores de los demás; esos son felices. Y aquellos que no aprenden ni de los errores propios ni de los demás. . . , esos, son los necios".

Aceptando lo primero, y conquistando lo segundo, he iniciado un ciclo sostenido de autoimpulso mediante el cual he obtenido, a medias, las habilidades que a mi entender deben acompañar a un Consultor de Empresas: habilidades para negociar; habilidades para comunicarse; habilidades para diagnosticar.

En el camino de formación que inicié en esta universidad y que ha sido el riel y el cemento que une las partes de mi vida actual, me he preocupado para la primera habilidad trazándome los siguientes parámetros de análisis:

*Primero:* determinar con precisión el problema de mi "cliente".

*Segundo:* determinar si mi intervención representa alguna ayuda para la organización y cómo la mediría mi cliente.

*Tercero:* definir el contrato formal: los tiempos de consulta, los servicios a prestar, el monto del servicio, la forma de pago, etc. Es importante a este respecto la definición del "contrato psicológico": ¿qué espera ganar básicamente el cliente y qué espera aportar uno mismo como consultor?

En los últimos puntos cuido la libertad para que el cliente pueda terminar el convenio en cualquier momento. Lo que pretendo es asegurarme que la base de la relación sea el valor real obtenido y no el cumplimiento de una obligación contraída. En todos los casos indago con el cliente sus expectativas latentes, trato de definir las con precisión de manera que no se conviertan en trampas o causas de decepción si acaso me rehúso a llevar alguna que el cliente espera.

Con este orden de ideas nos acercamos a la segunda habilidad de un consultor: la de comunicación. Para incrementar mis conocimientos en este difícil arte, he apelado a las sencillas reglas que desde primaria nos inculcaron nuestros educadores y, por supuesto, a emular ejemplos de tantos profesores que marcaron huella en los años de estudiante universitario y en el ejercicio profesional.

¿Cuáles son estos consejos o reglas?

Si tú eres el receptor: 1) al escuchar, puedes obtener información que otros medios no te proporcionan; 2) escucha también los mensajes no verbales; 3) cuando escuches, evita cualquier otra actividad; 4) escuchar es la mejor oportunidad para aprender; 5) si tienes duda, la mejor pregunta es ¿qué quisiste decir?

Si tú estás emitiendo el mensaje: 1) utiliza un lenguaje común con los "otros"; 2) cuida que tus mensajes verbales y no verbales tengan coherencia; 3) evita etiquetar a los "otros"; 4) chequea la percepción del otro, asegúrate que tu intención fue el impacto; 5) si estás formulando preguntas, asegúrate de obtener respuestas.

Estas dos habilidades (saber negociar y saber comunicarse) son necesarias pero no suficientes para un consultor. Se requiere, como señalé, una adicional: la habilidad para diagnosticar; para ello apelo a las enseñanzas que me legó esta universidad. Es de especial importancia la capacidad para relacionar conceptos, enfoque en el cual nuestra Escuela de Ciencias Sociales ha insistido siempre y que nos distingue, en mi opinión, de colegas egresados de otras universidades.

Estos cimientos y, adicionalmente, el ejercicio constante de lecturas y estudios de actualización, me han permitido descansar sobre algunos esquemas sistémicos de actuación, de significación comprobada a lo largo de los últimos ocho años de consultoría. Se trata de categorías básicas como: la naturaleza de las cosas, la misión, la estructura, las relaciones sistémicas (subsistemas), el contexto, los recursos, etc. En cualquiera de ellos puede estar la tecla que resuelve la razón en la contratación de un consultor.

Con todas estas habilidades he visto crecer mi bagaje de conocimientos, de experiencias exitosas y, ¿por qué no?, de decepciones. Como producto de ellas debo realizar algunos aportes a este auditorium.

Es absolutamente importante para quienes se inician en esta profesión, tener claro que "el norte" orientador de la misma no es el convertirnos en profesionales de escritorio, sino en consultores internos, en facilitadores de procesos de cambios.

Es absolutamente importante que se realice un esfuerzo sostenido en entender lo que pasa en torno a uno mismo, lo que otros expresan en sus lenguajes como sus expectativas, como hechos o como necesidades; lo que exigen los procesos de fabricación, lo que informan las cifras contables, etc.

Hay virtudes esenciales en un Experto en Relaciones Industriales, y éstas son: la cooperación, como base de asociación; la conservación, como requisito de capital; la disciplina, para el logro de fines compartidos; la puntualidad: como evidencia del respeto a los demás; y, sobre todas las cosas, CONSTANCIA para fortalecernos, conservarnos y estimularnos.

Creo que el reto más importante al cual se enfrenta la profesión, consiste en la urgencia de replantearse y formularse para sí un nuevo papel para instrumentar y evidenciar sus verdaderos aportes, dentro de los valores que debemos representar y postular.

Ya basta de informes que hablen de N° de horas/hombre de adiestramiento, N° de entrevistas realizadas, N° de ascensos tramitados. Vamos a comenzar a construir un índice orientado a resultados: horas hombre/ adiestramiento por N° de problemas resueltos con motivo del adiestramiento, impacto y alcance; N° de entrevistas por N° de ascensos realizados con recursos internos; pruebas aplicadas por resultados de la evaluación anual; N° de ascensos por competitividad de nuestra curva salarial.

La invitación es a mostrar resultados. No acciones, porque de ello depende cada vez más nuestro verdadero aporte a la gestión estratégica de las empresas. Sólo me resta decirles que hay tres tipos de hombres, según Mandino:

“Quienes hacen que las cosas pasen.  
A quienes les pasan las cosas.  
Y quienes no saben que las cosas están pasando”.  
Seamos los primeros.