



Biblioteca Virtual

Liberando El Poder De Recursos Humanos

Recursos Humanos Como Líder Estratégico Del Cambio

Llama la atención que en Latinoamérica entera, el clamor de Recursos Humanos parece ser por adquirir mayor respetabilidad en las organizaciones. Y llama la atención la carencia relativa de propuestas para alcanzar esta respetabilidad.

Por ello, a continuación sugiero una propuesta basada en 4 roles que Recursos Humanos – a mi parecer- habría de asumir, para colocar alguna acción efectiva detrás del mencionado clamor.

1. INNOVADOR CREATIVO Y ATREVIDO

Aspectos que han sido ya tan mencionados como los frecuentes downsizing, la competencia global, la ola de adquisiciones, fusiones y expansiones geográficas, la feroz lucha por el talento, y el tener múltiples generaciones en el lugar de trabajo, -entre otras- nos obligan a buscar opciones cada vez más divergentes de las usuales.

Así, innovaciones como el desviarse de las fórmulas convencionales –yo soy Ingeniero Eléctrico y Matemático aplicado, Psicólogo, y trabajo en Recursos Humanos; me considero un desviado afortunado- , el utilizar métodos no-tradicionales –como lo hizo Siemens con su Revolución Cultural desde 1,992 rompiendo jerarquías, antes sagradas- el hacer que los vacíos florezcan – tener menos recurso es una oportunidad para aprender a enfocarse y a fijar prioridades- y por supuesto, el innovar deliberadamente –implementaciones tecnológicas u organizacionales- son sólo algunas de las formas que puede tomar la creatividad y el "atrevimiento" del Profesional de Recursos Humanos que desea contribuir al negocio desde una postura de Liderazgo y no de seguidor resignado.

Es probable que Carly Fiorina, la actual C.E.O. de Hewlett Packard , y quizás la mujer mejor pagada del planeta, proveniente de una trayectoria de Recursos Humanos en AT&T, haya aplicado varios de estos principios para llegar al su posición actual.

2. AGENTE DE CAMBIO

Sabemos que los procesos de cambio evocan temor a la pérdida (De status, de prestigio, salario, puesto, u otros).

Y sabemos también, por Elisabeth Kübler Ross - y el proceso de duelo que tan brillantemente delineó- que ante este temor, primero negamos que el cambio se vaya a dar (Negación), después nos enojamos por lo que consideramos que es injusto acerca del cambio en cuestión (Cólera), luego regateamos internamente –"si por lo menos me hubieran dado más entrenamiento"- (Regateo), y después nos sentimos desolados (Depresión momentánea) cuando vemos que el cambio es real, que no hay camino de regreso, que tampoco hay camino claro hacia delante y que, en medio de todo esto, para no colapsar, hemos de ensayar nuevas respuestas remontando nuestro desaliento temporal.

En este punto del proceso –llamado el "Valle de la desesperanza"- el líder ha de transmitir de manera inequívoca que está a cargo.

Ha de proveer apoyo además, definiendo y modelando conductas y valores acordes a una visión de futuro que de esperanza, pero sin crear falsas expectativas.

Ejercer la empatía que permita al grupo sentirse auténticamente entendido en sus emociones de desaliento temporal, proveer el entrenamiento –que permita adquirir recurso nuevo para enfrentar mejor las nuevas demandas- y ante todo, modelar la consistencia con los nuevos valores promulgados por el cambio.

El proveer información abundante –"comunicar lo comunicable"-, el tener una presencia tipo "hands on", el escuchar para involucrar al grupo (no se involucra a nadie hablándole , sino escuchándole), y el movilizar compromiso de las personas claves, aparte de colocar estaciones de medición y celebración de las metas parciales alcanzadas, son también parte de su tarea .

La diferencia entre hacer todas estas cosas o no, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio.

Pareciera sin embargo, que son pocas, relativamente, las organizaciones cuyos líderes ejecutan las conductas enunciadas arriba.

Por supuesto no se trata de que Recursos Humanos lo haga todo, pero sí ha de crear los espacios de discusión y generación de propuestas, realizar las convocatorias, y proveer el coaching ejecutivo, así como la facilitación del proceso de cambio en las áreas que le son relevantes. Sobre todo ha de velar porque no se desdeñe a la gente.

Esto es crucial y una responsabilidad profesional y moral de Recursos Humanos.

Si se logra lo anterior, vendrá luego el período de prueba, los primeros frutos del cambio y el crecimiento de todos.

Y entonces, es muy probable que este estado alcanzado venga a ser el nuevo punto de partida para otro cambio, al cual todo el mundo, entrará, esperanzadoramente, más fortalecido, a raíz del proceso vivido.

3. ESTRATEGIA

Ningún líder – sea o no de Recursos Humanos- puede hacer todo lo anterior sólo.

Necesita de la gente.

Y la gente necesita una estrategia.

Esto es, una una visión razonablemente clara, compartida y sentida de cuál es el punto esencial de enfoque al que se dirige la organización, el que articula las iniciativas de cambio y que les da una dirección única, deliberada y consciente (Visión – Estrategia).

Por ello, el Profesional de Recursos Humanos debe aprender a pensar en forma estratégica.

Esto significa que debe pensar ahora en términos de posicionar a la compañía en términos de competitividad a largo plazo, de traducir los objetivos de negocio a prácticas de Recursos Humanos cotidianas, y viceversa, de propiciar la alineación estratégica de los objetivos de las demás áreas funcionales, de anticipar tendencias emergentes del mercado, de conectar las acciones de la gente del día a día con el cuadro global para el negocio, y ser capaz de ver y vincular las diversas iniciativas de cambio.

¿Suena difícil?.

Lo es.

Pero es mejor intentarlo que quejarse acerca de que "no nos dejan hacer nada" .

Por otra parte, construir la capacidad de pensar estratégicamente significa también aprender del negocio.

Es decir, empezar a hacer cosas tan "raras" como "encontrar lo que hay en la cabeza de los demás gerentes de línea" y del Director General, ir y entender los Reviews de las otras áreas funcionales de la organización –aunque "no me toque"- , estar al día con las tendencias del

negocio, salir de la oficina y preguntarle a la gente –sobre todo en las unidades más operativas- qué es lo que se interpone en el camino hacia el logro de los objetivos del negocio y escuchar – siempre escuchar- a los que saben del negocio.

Por supuesto esto puede significar trabajar más, y dormir menos. Pero es éste el que parece ser el camino realista para lograr el liderazgo estratégico.

Leer libros sobre "queso" está bien. Motivan y sugieren algunas cosas. Pero si hemos de ser serios, eso no basta.

4. ALINEADOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El cuarto rol tiene que ver con generar iniciativas para que los valores y supuestos compartidos de la organización se alineen con las normas de la misma, y las conductas que se ejerce.

Las dimensiones culturales, tales como la visión de la organización, su grado de consistencia (el conjunto de respuestas, normas, y rituales alineados para lidiar con agilidad con los asuntos al interior de la organización), sus niveles de participación (profusión o escasez de canales de comunicación y aporte de ideas, existencia de espacios para reuniones entusiastas, cortas y efectivas) y de adaptabilidad (rapidez de respuesta al cliente externo y flexibilidad para cambiar y volver a cambiar), han de ser objeto de diagnóstico y renovación, en las diversas áreas funcionales, así como de catalización, por parte de el Profesional de Recursos Humanos.

El equilibrio de las cuatro dimensiones culturales indicadas proveerá el terreno fértil para la mejor alineación indicada de los valores, normas y conductas. Y el ejercicio de esta tríada ayudará al equilibrio del cuarteto de dimensiones indicado. El catalizador del proceso es Recursos Humanos.

Porque es claro que Recursos Humanos no crea la cultura. Pero sí controla las "palancas" que se necesita para administrar efectivamente la misma. Es decir, para administrar ese sistema de control social que de hecho opera ya en su organización. Si, la suya.

Por otra parte la alineación indicada es apenas, un subconjunto de otra alineación. La alineación de toda la organización. Esta, se relaciona además de la cultura, con otros aspectos como los factores claves de éxito que la organización ha descifrado y clarificado para sí, la estructura organizativa formal y el estilo de liderazgo que predomina en la misma.

Y dentro de todo este sistema, Recursos Humanos tiene la posibilidad y el reto, de ser un vínculo esencial en la cadena que va desde los objetivos estratégicos del negocio, hasta las utilidades, el crecimiento y el valor de mercado del negocio.

La influencia de Recursos Humanos en la alineación cultural y total de la organización determinará aspectos cruciales como si las habilidades y motivación de los empleados, el diseño y las soluciones para el trabajo, generarán mayor productividad, creatividad y esfuerzos extra y si éstos a su vez, impactarán en una "performance" operativa mejorada para el negocio.

Así pues, este rol, resulta vital para la contribución de RRHH desde una postura de líder estratégico.

La propuesta de los cuatro roles por supuesto, no es exhaustiva, ni pretende ser "correcta". Pero es una propuesta.

El ejercicio de los cuatro roles anteriores no es cosa sencilla de lograr. Es más, no garantiza –en la vida no hay garantías- de que el que el clamor por el respeto mencionado al inicio de este escrito sea satisfecho.

Pero el no-ejercicio de los mismo sí le garantiza a usted alguna monotonía en su trabajo cotidiano y el ser un procesador de papeleo en Recursos Humanos.

Y picar piedra puede ser muy aburrido.
Es mejor intentar construir la catedral.

ABA Colombia
Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento
informacion@abacolombia.org.co

Este artículo proviene de: www.abacolombia.org.co
Todos los derechos reservados ©2003