

Jefes de RR. HH. que impulsan el desempeño organizacional

por Brad Power | 25 de enero de 2012, 11:00 a. m.

Usted quizás piense que el área de Recursos Humanos de una empresa no tiene una función importante a la hora de mejorar los procesos comerciales, como por ejemplo, el desarrollo de productos, las operaciones, el servicio al cliente o la distribución. Pero ya veremos que sí es importante. Las tareas de RR. HH. pueden impulsar o impedir la mejora de los procesos porque tienen una influencia enorme en las personas, ya sea en la manera en que se selecciona, se recompensa y se desarrolla al personal. En organizaciones como IBM, Lowe's y Harvard Vanguard, donde el área de RR. HH. ha servido para agilizar el cambio, ha emergido de sus tareas administrativas y de cumplimiento para producir fuertes cambios a pesar de las regulaciones, los conflictos burocráticos y otros obstáculos.

Como expliqué en mi [última publicación](#), la función corporativa de RR. HH. de IBM fue decisiva en la estrategia de estandarización e integración global de los procesos de la empresa. Desarrolló ["Equipos de habilitación global"](#) que trajeron expertos en marketing de unidades de IBM de países con larga trayectoria para asistir a los negocios de IBM en los países en desarrollo. En una [publicación acerca de Lowes](#), una empresa minorista de materiales para la mejora del hogar con ingresos por \$49 000 millones, describí cómo [Cedric Coco](#), vicepresidente sénior de capacitación y efectividad organizacional, unió rápidamente a su grupo con el equipo interno de mejora del rendimiento de la firma cuando comenzó a trabajar en la empresa en el año 2008. También [describí](#) la manera en que el área de RR. HH. de [Harvard Vanguard Medical Associates](#), un extenso grupo de profesionales médicos del área de Boston, ha modificado los procesos de selección, orientación, recompensa y desarrollo de los empleados para adaptarlos a las actividades de mejora de la atención.

¿Por qué el área de RR. HH. se ha convertido en una herramienta esencial para el éxito de IBM, Lowe's y Harvard Vanguard? Comencemos por el principio. Las tres empresas tienen jefes de RR. HH. exigentes, expertos en el manejo comercial y políticamente sagaces que además son socios estratégicos de los directores ejecutivos. Ellos están al mando por su personalidad, credibilidad, ideas innovadoras, firmes convicciones y un sentido de misión. Además, poseen dos rasgos clave:

Profunda experiencia operativa. Las tareas de RR. HH., como la administración de beneficios y la selección de personal, requieren especialistas. Pero esos especialistas a veces tienen dificultades para describir sus servicios en términos que cuenten con la aprobación de los gerentes de línea. En cambio, Coco se incorporó a la función de RR. HH. de Lowe's después de una trayectoria profesional que incluía tareas de mejoras de los procesos y una experiencia de "cinturón negro" en GE. Scott Beard, director de administración de talentos en [Tufts Medical Center](#) de Boston y también "cinturón negro", contaba con experiencia en mejoras de los procesos en Cigna and Fidelity Investments. Coco y Beard se deleitan al hablar de las operaciones con los gerentes de línea. Ambos tienen la credibilidad necesaria para interpelarlos sobre su capacidad para mejorar las actitudes y capacidades de

sus empleados y al mismo tiempo rediseñar sus tareas. Coco y Beaird también trabajan intensivamente con los clientes y los equipos de atención al cliente para garantizar que la empresa pueda mejorar correctamente la parte del proceso que tiene que ver con las personas.

Abnegación. Generalmente, el líder de una iniciativa de mejora de procesos es alguien que ha sido designado para conducir acciones y dirigir a otros. Tiene una elevada visibilidad y agudeza para proporcionar resultados y, además, quiere ser reconocido por su labor. No obstante, los líderes de RR. HH. deben cumplir una función más sutil en las iniciativas de cambio. Al tomar medidas que obviamente responden a los mejores intereses de la empresa, especialmente al abogar por el desarrollo y la motivación de los empleados, el jefe de RR. HH. puede ganar credibilidad y respeto. Y para que se lo considere un miembro efectivo del equipo, el área de RR. HH. debe ser flexible en su función de aplicación de políticas, para lo cual deberá modificar las políticas de RR. HH. a fin lograr los objetivos de la empresa. El líder de RR. HH. debe ser visto como alguien que se concentra en prestar servicio a los demás, antes que nada.

Tomemos como ejemplo a Lily Benjamin, exvicepresidenta de desarrollo organizacional y directora de diversidad en Broadridge Financial Solutions Inc., una empresa con ingresos por \$2000 millones cuyos 6000 empleados administran y distribuyen comunicaciones relacionadas con las transacciones de valores (por ejemplo, poderes de representación para los accionistas). Si bien Benjamin y Broadridge han obtenido varios **galardones por sus actividades**, Benjamin siempre trata de desligarse de cualquier mérito personal por sus logros. “Mi tarea es desarrollar el tipo de gente y la cultura necesarios para cumplir con las metas comerciales”, me dijo el año pasado cuando trabajaba aquí. “Pero no lo hago sola; mi trabajo se hace en equipo y en colaboración. Para mí es muy importante que todo el equipo de trabajo obtenga un reconocimiento. Sin ellos y sin su inteligencia colectiva, la amplitud y el alcance de mi contribución serían limitados. Por eso mi mayor recompensa es poder atribuir el éxito a todo el equipo aunque yo sea el líder responsable”.

La experiencia operativa y la abnegación parecen ser rasgos de gran importancia para los jefes de RR. HH. de muchas empresas. Una empresa importante de bebidas contrató a un nuevo jefe de RR. HH. porque contaba con esas características, comentó Sharol Henry, una asesora que colaboró con la empresa en las tareas de rediseño de procesos de negocios y de RR. HH. “Eligieron a alguien que estaba fuera de contexto, alguien sin experiencia en RR. HH. El nuevo jefe de RR. HH. era alguien que no pertenecía a la empresa, pero que tenía que crear nuevas capacidades y comportamientos para los líderes de toda la empresa y transformar los procesos de RR. HH.”. Además de la experiencia en realizar cambios grandes y duraderos, el criterio fundamental era “capacidad para prestar servicios a otros y no a uno mismo”.

Pregunta: ¿Qué características ha observado que son fundamentales para los jefes de RR. HH. que han desempeñado roles importantes y beneficiosos en las tareas de mejora de los procesos organizacionales?