
Un nuevo mandato para el área de Recursos Humanos

por Dave Ulrich



Harvard Business Review

Reimpresión 98111



¿Debemos acabar con el área de Recursos Humanos? En los últimos años, algunas de las personas que investigan y escriben acerca de los negocios, junto con quienes están al mando de las empresas, han estado analizando esa pregunta. El debate surge a causa de ciertas dudas importantes y generalizadas relacionadas con la manera en que RR. HH. puede contribuir con el desempeño de una organización. Y por mucho que me agraden los empleados de recursos humanos (he trabajado en ese ámbito como investigador, profesor y asesor durante 20 años), debo reconocer que hay buenas razones para hablar de una deteriorada reputación de RR. HH. Generalmente es un área poco eficaz, incompetente y costosa; en pocas palabras, solo sirve para socavar atributos. De hecho, si la gestión de RR. HH. debiera permanecer configurada de la manera en que lo está hoy en día en muchas empresas, con total seguridad respondería a la pregunta anterior con un rotundo “¡Sí, deshagámonos ya de RR. HH.!”

Por otro lado, la verdad es que RR. HH. nunca ha sido un área tan necesaria. Las fuerzas competitivas con las que los gerentes deben luchar en la actualidad y a las que deberán enfrentarse en el futuro exigen una excelencia a nivel organizativo. El empeño para lograr esa excelencia, con

el esfuerzo puesto en el aprendizaje, la calidad, el trabajo en equipo y la reestructuración, es impulsado por la manera en que las organizaciones hacen lo que hay que hacer y la forma en que tratan a su gente. Estos son asuntos fundamentales relacionados con los recursos humanos. Para decirlo claramente: el logro de la excelencia en una organización es una labor de RR. HH.

La pregunta que debe hacerse a los gerentes de los más altos niveles no es si debemos acabar con Recursos Humanos, sino qué debemos hacer con esa área. La respuesta es: crear una función y una agenda completamente nueva que no se enfoque en las actividades de RR. HH. tradicionales, como la contratación y la remuneración del personal, sino en los resultados. El área de RR. HH. no debe definirse entonces en función de las tareas que desempeña, sino en lo que brinda: resultados que enriquecen el valor que los clientes, los inversores y los empleados obtienen de la organización.

Más específicamente, RR. HH. puede ayudar a obtener una excelencia organizacional de las siguiente cuatro maneras:

- En primer lugar, RR. HH. debe asociarse con los gerentes sénior y los gerentes de línea para ejecutar estrategias, lo que permite trasladar la planificación de la sala de conferencias al mercado.



El área de RR. HH. ya no debe definirse por las tareas que desempeña sino por lo que brinda.

Un nuevo mandato para el área de RR. HH.

por Dave Ulrich

- En segundo lugar, debe convertirse en un sector experto acerca de la manera en que se organiza y se ejecuta el trabajo, además de brindar una eficiencia administrativa que garantice una reducción de los costos, al tiempo que se mantiene la calidad.
- En tercer lugar, debe convertirse en un referente para los empleados, una entidad que represente activamente las preocupaciones de los empleados ante los gerentes sénior y que al mismo tiempo trabaje para aumentar la contribución de los empleados; es decir, el compromiso de los empleados con la organización y su capacidad para proporcionar resultados.
- Y por último, RR. HH. debe convertirse en un agente de transformación constante para darle forma a ciertos procesos y a una cultura que en conjunto puedan mejorar la capacidad que una organización tiene para cambiar.

No se admiten errores: esta nueva agenda para RR. HH. significa un adiós definitivo al status quo. Hoy en día, en la mayoría de las empresas el área de RR. HH. está autorizada principalmente a desempeñar el papel de vigilante que controla y patrulla el cumplimiento de las políticas y las normas. Además, se ocupa de toda la documentación

relacionada con la contratación y el despido de empleados, y administra los aspectos burocráticos de los beneficios y las decisiones tomadas por otros acerca de las indemnizaciones. Cuando la gerencia sénior lo autoriza, el área de RR. HH. puede ocuparse de supervisar la selección de empleados, administrar la capacitación y los programas de desarrollo o diseñar iniciativas para fomentar la diversidad en el lugar de trabajo. Pero hay algo que no cambia: las actividades de RR. HH. parecen estar (y a veces lo están) desconectadas del trabajo real de la organización. La nueva agenda, no obstante, significará que cada una de las actividades de RR. HH. podrá, de un modo concreto, ayudar a que la empresa preste un mejor servicio a sus clientes o a aumentar el valor que esta tiene para los accionistas.

¿El área de RR. HH. puede transformarse por sí sola? No, en absoluto. De hecho, el principal encargado de transformar la función de RR. HH. es el director ejecutivo, además de todos los gerentes de línea que deban lograr ciertas metas comerciales. ¿Por qué? Los gerentes de línea tienen una responsabilidad fundamental en cuanto a los procesos y los resultados de la empresa. Son responsables ante los accionistas

en la creación de valor económico, ante los clientes en la creación de valor de un producto o servicio, y ante los empleados en la creación de valor del espacio de trabajo. Por consiguiente, son los encargados de marcar el camino hacia una completa integración entre RR. HH. y el trabajo real de la empresa. En efecto, para hacerlo deben convertirse ellos mismos en líderes de RR. HH. Es preciso, además, que reconozcan que el éxito competitivo es una función de la excelencia organizacional. Y lo que es incluso más importante, deben hacer que RR. HH. se ocupe de alcanzarla.

Obviamente, la línea no debe imponer la nueva agenda al personal de RR. HH. Por el contrario, los gerentes operativos y los gerentes de RR. HH. deben asociarse para repensar y reconfigurar rápida y completamente el papel que cumple RR. HH., y transformar su función dedicada a las actividades en una que se comprometa con los resultados. El proceso podrá variar según cada organización, pero el resultado será el mismo: una nueva era empresarial en la que la pregunta “¿Debemos acabar con el área de Recursos Humanos?” sonará completamente fuera de lugar.

Por qué el área de RR. HH. es más importante que nunca

Independientemente de la industria, el tamaño o la ubicación, las empresas de hoy en día se enfrentan a cinco desafíos comerciales esenciales. En conjunto, estos desafíos exigen que las organizaciones construyan nuevas capacidades. ¿Quién es el encargado de desarrollar esas capacidades? La responsabilidad es de todos, y al mismo tiempo de nadie. Ese vacío es el que permite que RR. HH. desempeñe un rol de liderazgo, porque permite que las organizaciones superen los siguientes desafíos competitivos:

Globalización. Atrás quedaron los días en que las empresas creaban productos de manera local y los importaban al exterior “tal como estaban”. Con la rápida expansión de los mercados globales, los gerentes deben esforzarse para equilibrar la paradójica demanda que exige pensar globalmente, pero actuar localmente. Esa imposición hace que los gerentes deban trasladar a las personas, las ideas, los productos y la información por todo el mundo para satisfacer las necesidades locales. Además, a la hora de crear una estrategia deben tener en cuenta nuevos ingredientes esenciales: situaciones políticas inestables, conflictos comerciales globales, tipos de cambio fluctuantes y culturas desconocidas. Deben instruirse más que nunca en lo que respecta a los clientes, el comercio y la competencia internacional. En resumen, la globalización obliga a las organizaciones a mejorar su capacidad para aprender y colaborar, y a manejar la diversidad, la complejidad y la ambigüedad.

Rentabilidad a través del crecimiento. Durante la última década, la mayoría de las empresas occidentales han estado limpiando los desechos y haciendo uso de la reducción

del personal, la reestructuración, la supresión de estratos y la consolidación para aumentar la eficiencia y reducir los costos. Sin embargo, gran parte de los beneficios de dicho trabajo de reorganización ya se han obtenido, y los ejecutivos ahora deben concentrarse en la otra parte de la ecuación de la rentabilidad: el crecimiento de los ingresos.

La búsqueda del crecimiento de los ingresos, sobra decirlo, tiene exigencias únicas para una organización. Las empresas que tienen como objetivo adquirir nuevos clientes y desarrollar nuevos productos deben ser creativas e innovadoras, y deben fomentar el libre flujo de la información y el aprendizaje compartido entre los empleados. También deben enfocarse más en el mercado, estar más en contacto con las diferentes y cambiantes necesidades de sus clientes. Además, las empresas que pretendan lograr un crecimiento a través de fusiones, adquisiciones u operaciones conjuntas necesitarán contar con otro tipo de capacidades, como las aptitudes especializadas necesarias para integrar los procesos de trabajo y las culturas de las diferentes organizaciones.

Tecnología. Ya sea a través de las videoconferencias o de Internet, la tecnología ha acortado distancias y aumentado la velocidad con la que se mueve el mundo. Hay una gigantesca cantidad de información e ideas en constante movimiento. El desafío de los gerentes consiste en hacer un uso correcto y sensato de lo que nos ofrece la tecnología, porque no toda tecnología es beneficiosa. No obstante, influye en la manera y el lugar en que se realiza el trabajo. En los próximos años, los gerentes deberán descubrir cómo hacer de la tecnología una parte factible y productiva del entorno

laboral. Necesitarán adelantarse a los acontecimientos relacionados con la información y aprender a aprovecharla para obtener buenos resultados comerciales. De lo contrario, se arriesgarán a ser arrastrados por una avalancha de datos, y no de ideas.

Capital intelectual. El conocimiento se ha convertido en una ventaja competitiva directa para las empresas que venden ideas y relaciones (pensemos en las empresas de servicios profesionales y software basadas en la tecnología) y una ventaja competitiva indirecta para todas las empresas que desean diferenciarse del resto por la manera en que se ocupan de sus clientes. A partir de ahora, las empresas exitosas serán las que más triunfen en la tarea de atraer, desarrollar y conservar a individuos que puedan administrar una organización global

Las actividades de RR. HH. parecen estar (y a veces lo están) desconectadas del trabajo real de una organización.

Dave Ulrich es profesor en la School of Business de la University of Michigan en Ann Arbor. Es el autor de Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results (Líderes de recursos humanos: una nueva agenda para añadir valor y obtener resultados) (Harvard Business School Press, 1997).

capaz de responder tanto a las exigencias de sus clientes como a las crecientes oportunidades que brinda la tecnología. Por lo tanto, el desafío de las organizaciones

Cambios, cambios y más cambios. Quizás el mayor desafío competitivo al que se enfrentan las empresas es el de adaptarse a los infinitos cambios, y también de adoptarlos, claro está. Deben tener la habilidad de aprender rápida y continuamente, innovar incesantemente y asumir las nuevas exigencias estratégicas con mayor rapidez y soltura. A raíz del constante cambio, las organizaciones deben desarrollar una disconformidad saludable con el status quo, una habilidad para detectar las tendencias emergentes con mayor rapidez que sus competidores, una capacidad para tomar decisiones rápidas y la agilidad para encontrar nuevas maneras de hacer negocios. En otras palabras, para prosperar, las empresas deberán adoptar un estado de transformación continua, de creación perpetua de cambios fundamentales y duraderos.

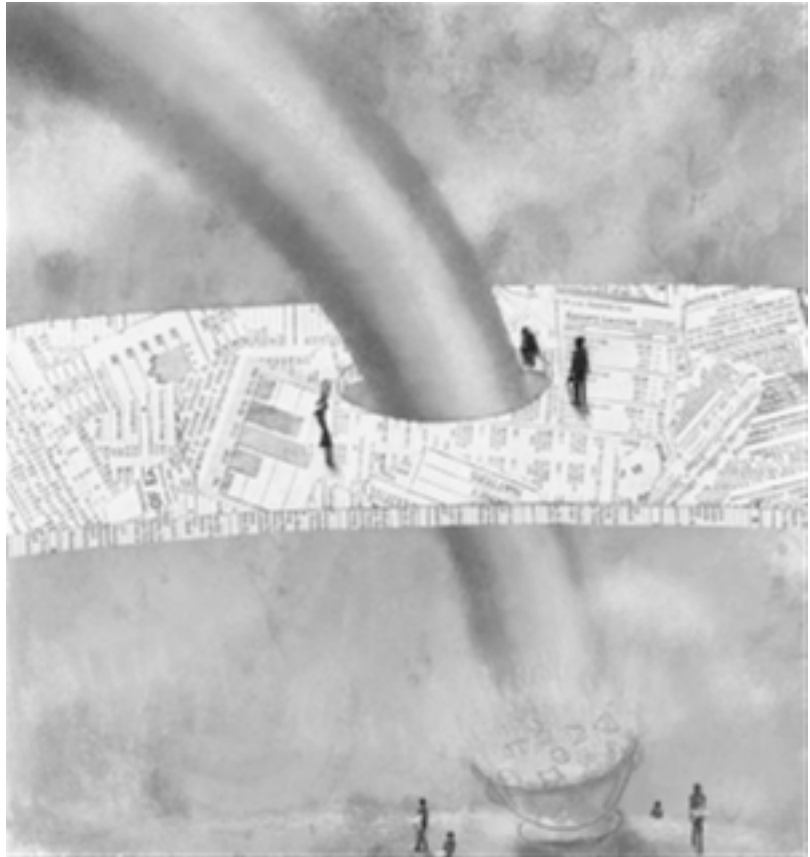
Nueva función de los RR. HH.

Los cinco desafíos que se describieron anteriormente tienen una implicancia general en los negocios: la única arma competitiva que queda es la empresa. Tarde o temprano, las formas tradicionales de competencia, costos, tecnología, distribución, fabricación y características del producto, se pueden copiar. Se han convertido en apuestas; es preciso tenerlas para ser un jugador, pero no garantizan que uno vaya a ser el ganador.

En la nueva economía, el hecho de ganar nace de las capacidades de cada organización, como la velocidad, la capacidad de respuesta, la agilidad, la capacidad de aprendizaje y la competencia de los empleados. Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan convertir rápidamente una estrategia en acción; administrar los procesos de forma inteligente y eficiente; maximizar la contribución y el compromiso de los empleados; y crear las condiciones para que los cambios se produzcan sin problemas. La necesidad de desarrollar esas capacidades nos remite nuevamente al mandato de RR. HH. explicado al comienzo de este artículo. Observemos con mayor detenimiento cada uno de los mandatos de RR. HH.

Asociarse para la ejecución de las estrategias. No voy a poner en duda que RR. HH. debe desarrollar estrategias. La estrategia es responsabilidad del equipo ejecutivo de una empresa, al cual pertenece el área de RR. HH. Sin embargo, para ser socios estratégicos de pleno derecho con la gerencia sénior, los ejecutivos de RR. HH. deben impulsar y dirigir un debate formal acerca de cómo la empresa debe organizarse para llevar a cabo esta estrategia. La creación de las condiciones para esta discusión consta de cuatro pasos.

En primer lugar, el área de RR. HH. debe ocuparse de definir una arquitectura organizacional. En otras palabras, debe identificar el modelo inherente del modo de hacer negocios de la empresa. En este proceso se pueden usar varios marcos bien establecidos. El modelo de estrella de Jay Galbraith, por ejemplo, identifica cinco componentes organizacionales esenciales: estrategia, estructura, recompensas, procesos y personas. El popular marco 7-S creado por McKinsey & Company distingue siete componentes en la arquitectura de una empresa: estrategia, estructura, sistemas, personal, estilo, aptitudes y valores compartidos.



Muchos procesos relacionados con RR. HH. se pueden llevar a cabo de una manera más adecuada, rápida y económica. Encontrarlos y corregirlos es parte del nuevo trabajo de RR. HH.

El marco que el personal de RR. HH. emplea para definir la arquitectura de la empresa tiene relativamente poca importancia, siempre que sea un marco sólido. Lo que más importa es que la arquitectura se articule explícitamente. Sin esa claridad, los gerentes pueden perder de vista la manera en que se dirige una empresa y lo que impulsa la implementación de estrategias, además de lo que se interponga en el camino. Pueden pensar en la estructura solo como la fuerza impulsora que existe detrás de las acciones y decisiones, y desatender los sistemas o las aptitudes. O bien, pueden concebir la empresa solo en términos de sus valores y prestar poca atención a la influencia que los sistemas tienen en la forma en que se realiza el trabajo, es decir, la ejecución de las estrategias.

La gerencia sénior debe solicitar a RR. HH. que cumpla la función de un arquitecto que debe trazar el plano de un edificio que ya está construido. El arquitecto toma las medidas, calcula las dimensiones, toma nota de las ventanas, las puertas y las escaleras, y examina las cañerías y los sistemas de calefacción. Como resultado, se obtiene un conjunto completo de proyectos que contiene todas las partes del edificio y que muestra cómo funcionan en conjunto.

A continuación, RR. HH. deberá encargarse de llevar a cabo una auditoría de la organización. Los proyectos sirven para echar luz sobre todos los lugares de una casa que requieren mejoras inmediatas; los planos de la arquitectura organizacional tienen casi la misma utilidad. Son fundamentales para ayudar a los gerentes a identificar los componentes de la empresa que deben modificarse para facilitar la ejecución de las estrategias. Nuevamente, la función de RR. HH. es la de guiar un diálogo acerca de los proyectos de la empresa.

Pensemos en una empresa cuya arquitectura de la organización en términos de cultura, competencias, recompensas, gerencia, procesos de trabajo y liderazgo, fue

definida por RR. HH. El personal de RR. HH. pudo usar ese modelo para guiar a la gerencia a través de una discusión rigurosa acerca de la “adaptación”, es decir, si la cultura, las competencias y otros aspectos de la empresa se adaptan a sus metas estratégicas. En caso de que la respuesta sea negativa, RR. HH. puede proponer un debate acerca de cómo obtener o desarrollar lo que hace falta. (Para ver un ejemplo de las preguntas formuladas en este debate, consulte el cuadro “Desde la arquitectura a la auditoría”).

La tercera función de RR. HH. como socio estratégico es identificar los métodos para la renovación de las partes de la arquitectura organizacional que la necesiten. En otras palabras, deben asignarse gerentes de RR. HH. que estén al mando de los procesos de proposición, creación y debate de los procedimientos recomendados en los programas de cambio de cultura, por ejemplo, o en los sistemas de evaluación y recompensa. De manera similar, si la implementación de estrategias requiere, por ejemplo, una estructura de la organización basada en equipos, RR. HH. deberá encargarse de ofrecer enfoques de vanguardia para crear esta estructura, que luego será evaluada por la gerencia

DESDE LA ARQUITECTURA A LA AUDITORÍA

Una vez que RR. HH. ha determinado la arquitectura subyacente de la empresa, puede emplear un marco como el siguiente para guiar a la organización a través del debate sobre el proceso de auditoría.

	Pregunta	Calificación (1-10)	Descripción del procedimiento recomendado	Brecha entre el actual procedimiento de la empresa y el procedimiento recomendado
IDEAS COMPARTIDAS	¿Cuán apropiada es la cultura de nuestra empresa para lograr nuestras metas?			
COMPETENCIA	¿Hasta qué punto nuestra empresa cuenta con los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias?			
CONSECUENCIA	¿En qué medida nuestra empresa cuenta con las medidas, recompensas e incentivos apropiados?			
GERENCIA	¿Cuán adecuados son la estructura de la organización, los sistemas de comunicaciones y las políticas de nuestra empresa?			
CAPACIDAD PARA EL CAMBIO	¿Hasta qué punto nuestra empresa tiene la habilidad para mejorar los procesos de trabajo, para cambiar y para aprender?			
LIDERAZGO	¿Cuán apropiado es el liderazgo de nuestra empresa para lograr nuestras metas?			

sénior.

En cuarto y último lugar, el área de RR. HH. debe hacer un balance de su propio trabajo y establecer prioridades claras. En un momento dado, el personal de RR. HH. puede tener una docena de iniciativas en la mira, como experiencias de remuneración basada en el desempeño, trabajo en equipo global y aprendizaje basado en la práctica. Pero para poder estar verdaderamente ligados a los resultados comerciales, RR. HH. debe unir sus fuerzas con las de los gerentes operativos para evaluar sistemáticamente el impacto y la importancia de cada una de estas iniciativas. ¿Cuáles están realmente alineadas con la implementación de estrategias? ¿Cuáles deben recibir una atención inmediata y cuáles pueden esperar? ¿Cuáles, en resumen, están realmente vinculadas con los resultados comerciales?

Para convertirse en un socio estratégico, RR. HH. deberá adoptar una función completamente nueva; y para ello deberá adquirir nuevas aptitudes y capacidades. El personal de RR. HH. deberá capacitarse para realizar, entre otras cosas, el tipo de análisis exhaustivo que se necesita para las auditorías en las organizaciones. En definitiva, con esos nuevos conocimientos, RR. HH. podrá agregar valor al equipo ejecutivo con absoluta seguridad. Con el tiempo, el concepto de RR. HH. como socio estratégico tendrá un sentido comercial.

Convertirse en un experto en administración. Durante décadas, los profesionales de RR. HH. se los ha catalogado como administradores. En su nueva función de expertos en administración, sin embargo, deberán deshacerse de su tradicional imagen de controladores del cumplimiento de las políticas y creadores de normas, y al mismo tiempo asegurarse de que todo el trabajo de rutina de las empresas se realice adecuadamente. Para poder pasar de su antigua tarea de administradores a su nueva función, el personal de RR. HH. deberá mejorar la eficiencia de su propia función y también la de toda la organización.

Dentro de la función de RR. HH. podemos encontrar docenas de procesos que pueden realizarse de una forma más adecuada, rápida y económica. La tarea de encontrar y corregir estos procesos forma parte del nuevo trabajo de RR. HH. Algunas empresas ya han adoptado y puesto en práctica estas tareas, con notables resultados. Una empresa ha creado un programa de beneficios completamente automatizado y flexible que los empleados pueden administrar sin necesidad de realizar tareas burocráticas; otra ha implementado la tecnología para analizar los curriculum vitae y reducir el tiempo del proceso de contratación de nuevos candidatos; y una tercera empresa ha creado un tablero de anuncios electrónicos para que los empleados puedan comunicarse con los ejecutivos sénior. En los tres casos, la calidad del trabajo del

área de RR. HH. ha servido para mejorar el trabajo y reducir los costos, generalmente gracias a la eliminación de ciertos pasos en los procesos o al aprovechamiento de la tecnología.

No obstante, la reducción de costos no es el único beneficio otorgado por el hecho de que el personal de RR. HH. se convierta en un experto en administración de la organización. Al mejorar la eficiencia, aumenta la confianza que puede depositarse en las tareas de RR. HH., lo que a su vez abre las puertas para que RR. HH. se convierta en un socio para la ejecución de estrategias. Pensemos en el caso de un director ejecutivo que comenzó a tener una opinión muy negativa sobre el personal de RR. HH. de la empresa después de que se le enviara una carta a un candidato para un puesto de trabajo en la que se le ofrecía un salario muy por debajo de lo establecido. (El candidato llamó al director ejecutivo y en broma le dijo que no imaginaba que ese puesto de trabajo podría llegar a convertirla en millonaria). Solo después de que el personal de RR. HH. demostrara que tiene la capacidad para

optimizar los sistemas y procedimientos de la organización y para proporcionar un servicio administrativo sin fallas, el director ejecutivo finalmente tuvo la confianza necesaria como para invitarlo a participar en el ámbito de las estrategias.

Los ejecutivos de RR. HH. también pueden demostrar su capacidad como expertos en administración al replantear la manera en que el trabajo se realiza en toda la organización. Por ejemplo, pueden diseñar e implementar un sistema que permita que los departamentos compartan los servicios administrativos. En Amoco, por ejemplo, RR. HH. ayudó a crear

una organización de servicios compartidos que abarca 14 unidades comerciales. RR. HH. también puede crear centros de especialización que reúnan, coordinen y distribuyan información esencial acerca de las tendencias del mercado, por ejemplo, o de los procesos organizacionales. Dichos grupos pueden colaborar como asesores internos, y de ese modo permitir que la empresa ahorre dinero y mejore su situación competitiva.

Convertirse en un líder para los empleados. Hoy en día, el trabajo es más demandante que nunca, y los empleados tienen la exigencia constante de hacer más con menos. Y en tanto las empresas se deshacen del viejo contrato de empleo, que estaba basado en la seguridad y en los ascensos predecibles, y los reemplazan por vagas promesas de confianza, los empleados responden de la misma manera. La relación entre los empleados y la organización se convierte en una transacción. Los empleados dedican su tiempo, pero no mucho más.

Ese tipo de contribución restringida es un camino seguro al fracaso de una organización. Las empresas no pueden

La disminución de los costos y la mejora de la eficiencia ayudará a que RR. HH. se convierta en un socio para la ejecución de estrategias.

triunfar si no tienen a los empleados de su lado. Los empleados que se comprometen, es decir, los empleados que se sienten valorados, comparten ideas, trabajan más allá de lo mínimo indispensable y se relacionan mejor con los empleados, por nombrar solo algunos de los beneficios.

En su nueva función, los profesionales de RR. HH. deben encargarse de garantizar que los empleados se comprometan, que se sientan firmemente decididos a contribuir por completo con la organización. En el pasado, el área de RR. HH. se ocupaba de las necesidades sociales de los empleados (comidas al aire libre, fiestas, campañas de United Way, etc.) para obtener a cambio ese compromiso. Si bien estas actividades se siguen organizando, se le da mayor prioridad a la nueva agenda de RR. HH. Los profesionales de RR. HH. ahora tienen la responsabilidad de orientar y capacitar a la gerencia de línea acerca de la importancia de la motivación de los empleados y la manera de lograrla. Además, la nueva función de RR. HH. es ser la voz de los empleados en los debates acerca de la gerencia, ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento personal y profesional, y proporcionar recursos para que los empleados cumplan con las exigencias que se les plantean.

La orientación y la capacitación para la gerencia de línea acerca de cómo lograr la motivación de los empleados pueden llevarse a cabo a través de varias herramientas, como talleres, informes por escrito y encuestas a los empleados. Dichas herramientas ayudan a que los gerentes comprendan cuáles son los orígenes de la falta de motivación dentro de la organización, no solo específicamente, sino también conceptualmente. Por ejemplo, el área de RR. HH. puede informar al gerente de línea que el 82% de los empleados se siente desmotivado debido a una reciente reducción de personal. Eso es útil. Pero más allá de eso, RR. HH. debe encargarse de enseñar a la gerencia de línea cuáles son las causas de la desmotivación de los empleados. Por ejemplo, los expertos en comportamiento en grupo generalmente admiten que la motivación de los empleados disminuye cuando creen que las exigencias que se les imponen exceden los recursos disponibles para cumplir con esas exigencias. La motivación también decae cuando las metas no son claras, cuando se pierde el foco de las prioridades o cuando la medición del desempeño es ambigua. RR. HH. desempeña la importante función de sostener un espejo frente a los ejecutivos sénior.

Tiene la tarea esencial de recomendar los procedimientos adecuados para resolver los problemas de desmotivación. Las recomendaciones pueden ser tan simples como exhortar a que se contraten más empleados o tan complejas como sugerir la reestructuración de ciertas tareas. La nueva función de RR. HH. también puede ser la de sugerir que se empleen

más equipos en algunos proyectos o que se les otorgue a los empleados un mayor control sobre sus propios cronogramas de trabajo. O bien, sugerir a los ejecutivos de línea que piensen en la posibilidad de que a algunos empleados se les está pidiendo que hagan trabajos tediosos o repetitivos. El área de RR. HH. de Baxter Healthcare, por ejemplo, identificó al trabajo tedioso como un problema y ayudó a resolverlo mediante la reestructuración de los procesos de trabajo, a fin de conectar a los empleados de una manera más directa con los clientes.

Además de enseñar a los gerentes operativos de qué se trata la motivación, el personal de RR. HH. debe actuar como un defensor de los empleados; representar a los empleados ante la gerencia y ser su portavoz en los debates. Los empleados deben estar seguros de que cuando se tomen decisiones que los afecten (como el cierre de una planta), la participación del personal de RR. HH. en el proceso de toma de decisiones servirá para representar claramente sus opiniones y para abogar

por sus derechos. Dicha representación no puede ser invisible. Los empleados deben saber que RR. HH. será su portavoz antes de comunicar sus opiniones a los gerentes de RR. HH.

Convertirse en un agente del cambio. Así como todo puede pasar, todo puede cambiar. Y en la actualidad, gracias a la globalización, la innovación tecnológica y el acceso a la información, el ritmo en que las cosas cambian es tan vertiginoso como deslumbrante. Ahora bien, la principal diferencia entre los ganadores y los perdedores en los negocios es la habilidad para actuar frente al ritmo del cambio. Los ganadores tienen la capacidad de adaptarse, aprender y

reaccionar rápidamente. Los perdedores pierden tiempo tratando de controlar y hacerse expertos en los cambios.

La cuarta responsabilidad de la nueva área de RR. HH. es la de desarrollar la capacidad de la organización para adaptarse y sacar provecho del cambio. Además, debe garantizar que se definan, desarrollen e implementen a tiempo iniciativas para el cambio que se enfoquen en la creación de equipos de alto rendimiento, la reducción del tiempo necesario para la innovación o la implementación de nuevas tecnologías. La nueva función de RR. HH. también es la de asegurar que ciertas afirmaciones generalizadas (como "Seremos el líder mundial en nuestros mercados") se transformen en comportamientos específicos. Para ello, será necesario ayudar a los empleados a que sepan qué trabajo pueden dejar de hacer, iniciar y continuar haciendo, para que esta afirmación suene más real. En Hewlett-Packard, las tareas de RR. HH. han ayudado a garantizar que el valor de tratar a los empleados con confianza, dignidad y respeto se convierta en prácticas que, por ejemplo, les otorguen a los empleados más control sobre el momento y el lugar donde trabajan.

RR. HH. ahora debe capacitar a la gerencia de línea en los métodos para lograr una elevada moral de los empleados.

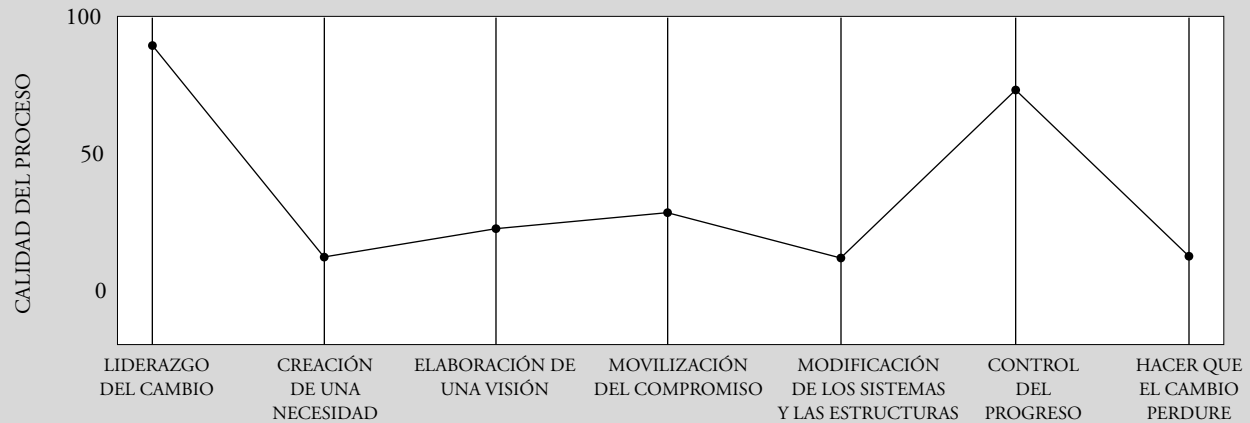
EL CAMBIO COMIENZA POR PREGUNTAR QUIÉN, POR QUÉ, QUÉ Y CÓMO

El personal de RR. HH. de GE utilizó este modelo de cambio para guiar un proceso de transformación en la empresa.

Elementos clave para el éxito del cambio	Preguntas para evaluar y obtener los elementos clave para el éxito del cambio
Liderazgo del cambio (¿Quién es el responsable?)	¿Tenemos un líder... que conozca a fondo y defienda el cambio? que se comprometa públicamente a hacer que suceda? que vaya a reunir los recursos necesarios para respaldarlo? que brinde el tiempo personal y la atención que se necesitan para seguir adelante?
Creación de una necesidad compartida (¿Por qué lo hacemos?)	Los empleados... conocen los motivos del cambio? saben por qué es importante? entienden en qué sentido los ayudará a ellos y a la empresa, a corto y a largo plazo?
Elaboración de una visión (¿Qué sucederá cuando finalicemos?)	Los empleados... ven los resultados del cambio en términos de comportamiento (es decir, en relación con lo que harán de modo diferente como resultado del cambio)? se entusiasman con los resultados que puedan obtenerse al implementar el cambio? entienden de qué manera se verán beneficiados los clientes y otros accionistas?
Movilización del compromiso (¿Quién más debe involucrarse?)	Aquellos que auspician el cambio... saben quién más debe comprometerse para que el cambio suceda? saben cómo crear una coalición de apoyo al cambio? tienen habilidad para conseguir el respaldo de ciertos individuos clave dentro de la organización? tienen la capacidad para crear un modelo de responsabilidades para que se produzca el cambio?
Modificación de los sistemas y las estructuras (¿Cómo se institucionalizará?)	Aquellos que auspician el cambio... saben cómo vincularlo con otros sistemas de RR. HH., como los de contratación de personal, capacitación, evaluación, recompensas, estructura y comunicación reconocen las consecuencias que tendrá el cambio sobre los sistemas?
Control del progreso (¿Cómo se medirá?)	Aquellos que auspician el cambio... cuentan con los medios para medir el éxito del cambio? planean comparar el progreso con los resultados del cambio y el proceso de implementación del cambio?
Hacer que perdure (¿Cómo comenzará y cómo se mantendrá en el tiempo?)	Aquellos que auspician el cambio... reconocen los primeros pasos que hay que dar para comenzar? tienen un plan a corto y a largo plazo para mantener la atención focalizada en el cambio? tienen un plan para adaptar el cambio a través del tiempo?

PERFIL DE UNA INICIATIVA DE CAMBIO EN PELIGRO

Los profesionales de RR. HH. de una empresa utilizaron este gráfico para ayudar a la gerencia sénior a comprender por qué una iniciativa de diversidad de alto nivel no progresaba.



De cierta manera, el cambio asusta a las personas y las paraliza. El papel de RR. HH. como agente del cambio es el de convertir la resistencia en resolución, la planificación en resultados y el miedo al cambio en entusiasmos por las posibilidades que presenta. ¿Cómo? La respuesta está en la creación y el uso de un modelo de cambio. (Para ver un ejemplo de un modelo de cambio muy eficaz y desarrollado en conjunto con GE y utilizado muy ampliamente por dicha empresa, consulte el gráfico “El cambio comienza por preguntar quién, por qué, qué y cómo”). Los profesionales de RR. HH. deben introducir ese modelo en sus organizaciones y proporcionar la orientación correspondiente a los equipos ejecutivos, es decir, dirigir conversaciones y debates que respondan la multitud de preguntas que surgen en torno a este modelo. El modelo, en resumen, debe ser una herramienta gerencial dominada por el personal de RR. HH. Ayuda a una organización a identificar los elementos clave para el éxito del cambio y a evaluar los puntos fuertes y débiles relacionados con cada uno de esos elementos. El proceso puede ser arduo, pero es uno de los mejores papeles que pueden desempeñar RR. HH. Como agentes del cambio, los profesionales de RR. HH. no se encargan de ejecutar el cambio, sino de garantizar que se lleve a cabo.

Pensemos en el caso de una empresa cuyo equipo de gerencia sénior anunció en 1996 que la “valoración de la diversidad” era una de las principales prioridades. A los seis meses, el equipo reconoció que la iniciativa de diversidad había tenido que ver más con la retórica que con la acción. Los profesionales de RR. HH. le pidieron al equipo que se tomaran varias horas para elaborar un perfil de la iniciativa de diversidad utilizando un modelo de cambio. (Consulte el gráfico “Perfil de una iniciativa de cambio en peligro”). El análisis resultante reveló que la iniciativa de diversidad fallaría a menos que el equipo de gerencia sénior se formulara varias preguntas fundamentales, entre ellas: ¿Por qué buscamos

la diversidad? ¿Cuál será el beneficio para la empresa y los clientes? ¿Cuál es la forma ideal de diversidad para esta organización? ¿Quién necesita dar su apoyo y participar para que esta iniciativa se haga realidad?

Los líderes de RR. HH. pasaron muchas horas conversando con el equipo de gerencia para obtener las respuestas a esas preguntas. Poco después, el equipo pudo presentar un plan de acción para avanzar con la iniciativa de diversidad. Por lo tanto, el personal de RR. HH. no fue quien decidió los cambios que la organización estaba dispuesta a adoptar, sino quien dirigió el proceso para hacerlos explícitos.

Tal vez el desafío más difícil e importante al que se enfrentan las empresas en esta era de cambios es el de modificar sus culturas. Para colaborar con el desarrollo de una nueva cultura, los profesionales de RR. HH. deben llevar a cabo un proceso de cuatro pasos:

- Primero, deben definir y aclarar el concepto de cambio en la cultura.
- En segundo lugar, deben enunciar por qué el cambio en la cultura es esencial para el éxito comercial.
- En tercer lugar, deben definir un proceso de evaluación de la cultura actual y de la nueva cultura que se desee crear, además de medir la diferencia entre ambas.
- Y por último, deben identificar enfoques alternativos para crear cambios en la cultura.

El área de RR. HH. cumplió una función importante en el cambio de la cultura de Sears, empresa cuyos negocios sufrieron una transformación a comienzos de 1994. Para facilitar ese cambio, RR. HH. primero se tomó el trabajo de hacer que la organización definiera y comprendiera el concepto de cultura. Además, guió a los 100 gerentes principales en los debates sobre las preguntas ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que queremos que nuestros clientes piensen de nosotros? y, en relación con esas tres cosas, ¿qué es lo que hacemos con mayor empeño? Al finalizar esas

conversaciones, todos estaban de acuerdo en que Sears debería definir su cultura como “la identidad de la empresa según las opiniones de sus mejores clientes”. Además, el equipo de RR. HH. de Sears se encargó de realizar el argumento comercial sobre la transformación de la cultura de la empresa. En él se compilaron datos que demostraron que incluso con un pequeño aumento del compromiso de los empleados se puede lograr un aumento perceptible en el compromiso de los clientes y en la rentabilidad de las tiendas. Los datos revelaron, a modo de conclusión, que la transformación de Sears influyó en los empleados, en los clientes y en los inversores.

El equipo de RR. HH. de Sears guió el cambio en la cultura de la empresa de muchas otras maneras. Los detalles específicos, sin embargo, no son tan importantes como sus consecuencias. El sector de RR. HH. puede ser el arquitecto de las nuevas culturas, pero para ello es preciso redefinir sus objetivos. Prácticamente todas las exigencias del nuevo mandato de RR. HH. necesitan tal redefinición. Y para que eso suceda, los gerentes sénior deben encabezar la marcha.

Cuatro cambios para la línea

El nuevo mandato para el área de RR. HH. requiere que se produzcan cambios fundamentales en la manera de pensar y de actuar de los profesionales de RR. HH. Pero quizás más importante es que requiere que los ejecutivos sénior cambien lo que esperan de RR. HH. y la manera en que se comportan con el personal de RR. HH. A continuación se detallan las cuatro maneras en que los gerentes operativos sénior pueden crear un nuevo periodo en el que RR. HH. se focalice en los resultados, en lugar de las actividades:

Informarle a la organización que el capital humano también es importante. En Hewlett-Packard, la gestión de las personas era uno de los dos hoshin (objetivos principales) del director ejecutivo en 1997. En General Electric, el director ejecutivo Jack Welch afirma que destina el 40% de su tiempo a los asuntos relacionados con las personas. En Southern Company, los gerentes sénior trabajan para crear una organización con mayores facultades para tomar mejores y más rápidas decisiones. ¿Cuál es la idea? Para que RR. HH. sea tomado en serio, los gerentes sénior deben demostrar que creen que los asuntos de los que generalmente se ocupa RR. HH. (los aspectos humanos como el cambio en la cultura y el capital intelectual) son fundamentales para el éxito de una empresa.

Los gerentes operativos pueden expresar este interés de varias maneras. Pueden hablar con seriedad acerca de la manera en que las capacidades organizacionales generan valor para los inversores, los clientes y los empleados. Pueden invertir el tiempo necesario para garantizar que se debatan e implementen los cambios organizacionales. Pueden incluir a los profesionales de RR. HH. en las conversaciones sobre estrategias y declarar explícitamente que sin la colaboración

de RR. HH., las estrategias tienen que ver más con un deseo con una realidad, con promesas que con acciones y con conceptos que con resultados.

Definir claramente los resultados obtenidos a través de RR. HH. y responsabilizar a RR. HH. por los resultados.

Una cosa es decir que el área de RR. HH. es responsable de la contribución de los empleados y otra muy diferente es establecer una meta específica, es decir, un aumento del 10% en la motivación de los empleados, según los resultados de una encuesta. Y si, una vez establecidas, estas metas no se cumplen, sobrevendrán las consecuencias.

En este punto, el nuevo mandato de RR. HH. es igual a cualquier otra iniciativa comercial. Una empresa tiene muchas más posibilidades de lograr sus metas si los gerentes sénior indican específicamente lo que esperan de RR. HH. y luego controlan, miden y recompensan el desempeño.

Invertir en prácticas de RR. HH. innovadoras. Al igual que en todas las demás áreas de una empresa, la de RR. HH. obtiene su cuota de nuevas tecnologías y prácticas, y los ejecutivos sénior siempre deben ir en busca de dichas prácticas. Las conferencias

y la bibliografía dedicada a la gerencia siempre son buenos recursos para conocer los nuevos enfoques de RR. HH., pero los gerentes sénior también deben estar al tanto de las prácticas innovadoras de RR. HH. que tienen lugar en otras empresas y de las nuevas prácticas respaldadas por los asesores más respetados.

Invertir en las nuevas prácticas es otra manera de demostrar a la organización que RR. HH. merece que la empresa le dedique su atención y su dinero. También es una manera de asegurar que RR. HH. disponga de las herramientas, la información y los procesos necesarios para ejecutar su mandato.

Cuando se identifican las nuevas prácticas, los gerentes de línea esperan que RR. HH. se adapte a ellas, no que las adopte. Con mucha frecuencia, después de conocer una idea innovadora, el área de RR. HH. intenta copiarla a gran escala. Tales intentos suelen fallar y, como consecuencia, debe pagarse un precio emocional muy caro. En cambio, las inversiones en nuevas prácticas deben focalizarse en conocer no solo lo que funciona en otros lugares sino también cómo debe funcionar una práctica en la situación competitiva exclusiva de nuestra empresa.

Actualizar a los profesionales de RR. HH. Por último, la cosa más difícil pero quizás la más importante que deben hacer los gerentes sénior para impulsar el nuevo mandato del área de RR. HH. consiste en mejorar la calidad del personal de esta área. Con mucha frecuencia, los departamentos de RR. HH. son como computadoras conformadas por partes usadas. Si bien las piezas individuales pueden funcionar por sí mismas, no sirven para trabajar en conjunto. Cuanto más se espera de la función de RR. HH., más calidad se obtiene de un profesional de RR. HH. Las empresas necesitan personas que conozcan el negocio, que entiendan la teoría y la práctica de RR. HH., que puedan administrar la cultura y hacer que se produzca el cambio, y que posean credibilidad personal. A

Cuanto más
se espera de
la función de
RR. HH., más
calidad se
obtiene de
un profesional
de RR. HH.

veces esas personas ya se encuentran dentro de las funciones de RR. HH., pero necesitan una mayor capacitación. Otras veces, deben incorporarse desde otras partes de la empresa. Y en otros casos, es necesario contratar empleados nuevos.

En cualquiera de los casos, RR. HH. no puede expandir su función dentro de una organización sin la competencia necesaria. Para convertirse en un socio estratégico hace falta tener un grado de conocimiento acerca de las estrategias, los mercados y la economía. Para ser un experto en administración se necesitan conocimientos sobre la reestructuración y las complejidades del trabajo de cada sector. Si la intención de RR. HH. es la de producir un cambio real, su equipo deberá estar conformado por personas que tengan las aptitudes necesarias para trabajar con confianza y ganarse lo que muchas veces falta: el respeto.

Arduo trabajo a la vista

Para cumplir con la creciente cantidad de expectativas de las organizaciones, los profesionales de RR. HH. deben comenzar a actuar profesionalmente. Deben concentrarse más en los resultados de su trabajo y no sencillamente en el hecho de hacer el trabajo. Deben expresar su función en

términos del valor que son capaces de generar. Deben crear mecanismos que permitan que los resultados comerciales crezcan rápidamente. Deben medir su eficacia en términos de competitividad comercial, en lugar de medirla en función de la comodidad de los empleados; y dirigir una transformación cultural en lugar de consolidar, reestructurar o reducir el personal para afianzar la recuperación de la empresa.

Los ejecutivos sénior que reconozcan el valor económico y el beneficio para los clientes proporcionados por el capital intelectual y la capacidad organizacional deben exigirle más a la función de RR. HH. Necesitan invertir en RR. HH. como si se tratara de un negocio. Y deben superar el estereotipo que califica a los profesionales de RR. HH. como empleados incompetentes que solo socavan el valor de la empresa. Es momento de acabar con ese estereotipo y desarrollar todo el potencial del área de RR. HH.

1. Para obtener más información acerca de la transformación de Sears, *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, (La cadena Empleado-Cliente-Utilidad de Sears), de Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn y Richard T. Quinn, en esta publicación de HBR.

Reimpresión 98111

Para realizar un pedido, llame al 800-988-0886.