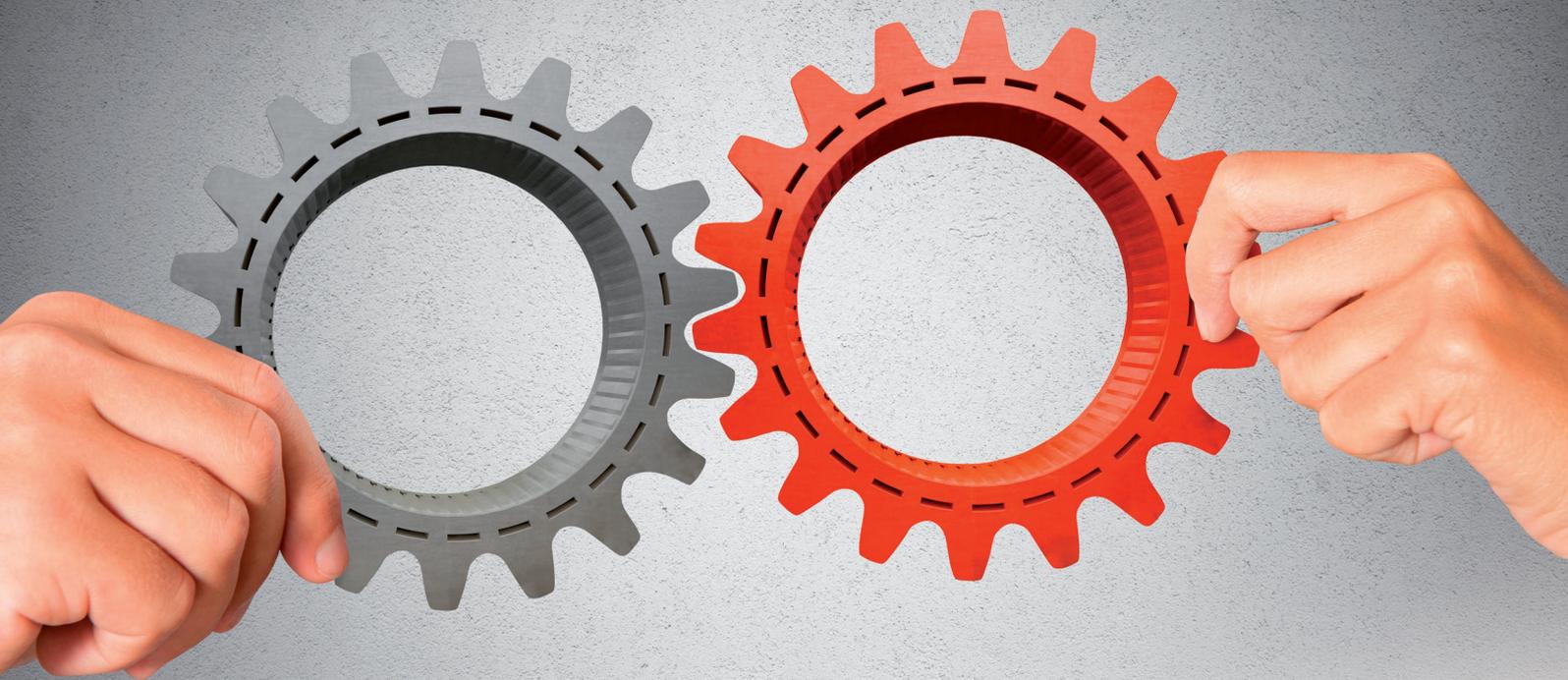


EL PROFESIONAL DE RR.HH. COMO

BUSINESS PARTNER



FACILITAR EL CAMBIO INDIVIDUAL Y COLECTIVO

Los nuevos escenarios de negocio requieren gestionar la cultura de líderes, equipos y organizaciones para activar nuevos modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) alineados con la estrategia de negocio de la empresa. En este escenario, el rol de Recursos Humanos adquiere un peso estratégico muy importante en el equipo directivo de las organizaciones.

Hector Infer,

Socio Director de Transform Action.

Como resultado de nuestra actividad profesional, trabajamos con diversas organizaciones que operan en diferentes regiones y mercados. Esto nos permite conocer las nuevas situaciones –internas y externas– que los equipos directivos de estas organizaciones deben gestionar para poder asegurar la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de su negocio:

Entre las situaciones externas más significativas se destacan las siguientes::

■ **Creciente complejidad de los mercados:** clientes cada vez más exigentes y mejor informados, la incertidumbre sobre indicadores que influyen sobre la demanda de productos y servicios se incrementa y aparecen competidores dispuestos a “comprar” cuota de participación del mercado.

■ **Presión de los grupos de Interés:** los accionistas quieren “más y mejores resultados, con menos gastos”, se endurecen las relaciones con los sindicatos, los proveedores exigen buenas prácticas y los gobiernos requieren mayores esfuerzos para la prevención del impacto ambiental.

■ **Fusiones y adquisiciones:** la alternativa de las reestructuraciones, fusiones y adquisiciones –como medio para alcanzar resultados– se ha transformado en un escenario posible en muchas corporaciones.

Entre las situaciones internas más significativas destacan las siguientes:

■ **Renovar la cultura de liderazgo:** los hábitos de dirección de los líderes tradicionales no están alineados con la estrategia competitiva de la empresa.

■ **Renovar la cultura de gestión:** los hábitos de gestión de los equipos no están aportando valor a los clientes internos y externos.

Las actividades impulsadas por RR.HH. eran legítimas en la medida en que no interfirieran con las actividades que debían realizar líderes y equipos para alcanzar resultados)

■ **Activar la cultura de innovación:** los hábitos de gestión de los líderes y sus equipos les impiden pensar y actuar “fuera de la caja de las tradiciones” para marcar la diferencia en su mercado.

■ **Fortalecer la cultura de cooperación:** los modelos jerárquicos y territoriales que emplean los líderes y sus equipos han generado “mentalidad de silos” en las organizaciones.

Ante esta nueva realidad operativa, creemos que vale la pena reflexionar sobre el rol asignado y asumido por el profesional de Recursos Humanos en las organizaciones:

■ Tradicionalmente, el rol de RR.HH. se asociaba con la realización de actividades vinculadas con la mejora del clima laboral y programas para el desarrollo de los líderes para la formación de sus equipos y para la gestión del talento. El desarrollo de las actividades impulsadas por Recursos Humanos era legítimo en la medida en que no interfiriera con las actividades que debían realizar los líderes y los equipos para alcanzar resultados.

■ Desde esta perspectiva funcional –aún vigente en muchas organizaciones– las áreas de Recursos Humanos trataban de convencer a los líderes de las unidades de negocio de la necesidad de “humanizar” la empresa.

■ En el marco de esta “regla de juego”, los líderes “toleraban” las actividades y programas de RR.HH.

siempre que no perturbaran las actividades operativas de sus equipos destinadas a alcanzar sus resultados.

■ Y los líderes no impulsaban activamente los programas de RR.HH., con lo que los integrantes de sus equipos recibían un mensaje contradictorio.

■ Mas tarde o más temprano, ante la falta de compromiso de la Dirección, el profesional de Recursos Humanos abandonaba su puesto muy frustrado.

¿Cómo se puede evitar dejar el puesto de trabajo con ese nivel de frustración? La respuesta es muy sencilla: transformándose en un *business partner*.

A pesar de que el concepto del profesional de Recursos Humanos como el *business partner* de los directivos se ha proclamado en libros y artículos desde hace más de 30 años, este rol no ha sido asumido fehacientemente en muchas organizaciones.

Para que el profesional de Recursos Humanos pueda operar como *business partner* de los directivos de su empresa y para que este rol sea aceptado por los líderes de unidades de negocio de su organización, se requieren:

■ **Aplicar nuevos modelos y herramientas:** los *business partners* emplean modelos y herramientas que integran los indicadores de cultura con los indicadores de resultados,



CLAVES PARA IMPULSAR EL CAMBIO EN TU ORGANIZACIÓN COMO BUSINESS PARTNER

PRINCIPIO 1

MEDIR ES IMPORTANTE: SI NO LO PUEDES MEDIR, NO LO PUEDES GESTIONAR

¡Cultura de equipos y resultados de negocio tienen relación! Es vital identificar y medir las palancas culturales para impulsar un rendimiento superior y apoyarlas en el proceso de transformación.

PRINCIPIO 2

EL CAPITAL CULTURAL ES LA NUEVA FRONTERA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Quién eres y qué valores representas es tan importante como la calidad de los productos y servicios que ofreces. El dónde y cómo hacen los miembros de un equipo u organización es una ventaja competitiva. Cuando un equipo o una organización tiene cohesión interna y cohesión externa, se convierte en un equipo u organización que genera fans (clientes internos y externos).

PRINCIPIO 3

NO HAY CAMBIO COLECTIVO SI NO HAY CAMBIO INDIVIDUAL

Cada miembro en el proceso de cambio aprende a asumir CONCIENCIA -cómo ser parte del problema- y RESPONSABILIDAD -cómo puede ser parte de la solución-. Cambiar hábitos de comportamiento implica que cada integrante de la organización atraviese las cuatro fases de la curva del cambio personal para:

- Tomar conciencia de las actitudes y comportamientos que debe desactivar y los que tiene que activar.
- Asumir responsabilidad personal para transformarse en parte de la solución.
- Explorar la aplicación práctica de nuevos valores, actitudes y comportamientos con la finalidad de buscar soluciones que aporten valor en el entorno de actuación.
- Interiorizar los nuevos valores, actitudes y comportamientos, como un nuevo hábito de gestión que pone en práctica con ilusión y compromiso.

PRINCIPIO 4

PRACTICAR LO QUE PREDICAS

Activa tu mentor interno. Pasa de gestionar a impulsar cambios individuales y colectivos. Transfórmate en un facilitador, en un aliado estratégico. Aplicate estos principios a ti mismo.

empleando un lenguaje comprensible para los directivos de su organización.

■ **Obtener el compromiso de los directivos:** los *business partners* logran que los directivos se comprometan con sus programas y los apoyen con “mentalidad de dueño”, porque les ayudan a identificar las relaciones causa-efecto que existen entre la cultura y los resultados en un lenguaje tan claro como el que los líderes emplean para analizar sus informes de estados financieros.

■ **Aplicar nuevas estrategias desde RR.HH.:** en vez de tratar de convencer, el *business partner* ofrece un negocio cuya ecuación coste-beneficio puede ser fácilmente evaluada por el directivo.

■ **Calcular el Retorno de la Inversión:** las herramientas de transformación cultural sistémica permiten calcular el ROI (retorno sobre la inversión) de los programas de RR.HH. que integran la implementación de los cambios culturales con la mejora de resultados.

■ **Integrar a los directivos como mentores:** cuando los directivos asumen que los programas que aporta el *business partner* tienen la finalidad de mejorar indicadores de resultado y de tendencia de su unidad de negocio, comprenden que pueden y deben impulsarlos personalmente (tal como han venido impulsando el logro de resultados de su equipo).

■ **Transformar el mentoring en un activo estratégico:** para que la transformación cultural sea autosostenible, los líderes deben aprender a facilitar cambios -individuales y colectivos- en sus equipos. Para ello, el *business partner* les propone actividades para activar los estilos de liderazgo requeridos para mantener y desactivar modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) de los integrantes de su equipo y se transforma en un mentor de la organización y el negocio.)

RELÁNZATE

ENCUENTRO DIRIGENTES DE PERSONAS
VEN: IMPULSA TUS EQUIPOS



RESERVA CON NOSOTROS LA TARDE
DEL 12 DE NOVIEMBRE 2014

