

RECURSOS HUMANOS...

¿TRANSACCIONAL O TRANSFORMACIONAL?

SI BIEN LOS AVANCES DE LA TECNOLOGÍA ESTÁN SIENDO ABRUMADORES Y EL ALCANCE DE SUS APLICACIONES CASI INFINITO EN LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES, ES POSIBLE QUE ALGUNAS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS Y TRADICIONALES DE LAS EMPRESAS NO ESTÉN AVANZANDO DE LA MISMA MANERA.

En un ciclo de sólo cinco casos de estudio del área de operaciones en la continuidad del IPADE hace unas semanas, nos sorprendió mucho a los participantes darnos cuenta de que hay desarrollos de tecnologías para operaciones que en algunos casos siguen siendo para "terricolas", mientras que la gran mayoría de dichos desarrollos están siendo para "extraterrestres" y que ya se están implementando en diferentes empresas con un avance exponencial. Es decir, los avances de las tecnologías en las operaciones, *marketing* y comunicaciones, modelos de ventas y valor agregado, desarrollos de productos y servicios, entregas, tecnologías de información y contenidos, transacciones financieras, procesos y procedimientos o administración de recursos —por sólo nombrar algunos— se están alineando a los avances y desarrollos tecnológicos.

¿El área de Recursos Humanos ha avanzado de la misma forma dentro de las organizaciones?

La pregunta no está enfocada en los diferentes recursos y herramientas que con muy buenas tecnologías hoy podemos usar para agilizar y precisar los procesos transaccionales de

Recursos Humanos; sino en la forma en que seguimos gestionando el "ser humano", y es el primer paso para pensar en la verdadera gestión del talento y transformación en las empresas.

Es posible que hoy no hayamos saltado la línea de la típica transacción a la verdadera transformación en las empresas, y para ello pongo a consideración algunos elementos de análisis que nos permiten reflexionar al respecto.

En primer lugar seguimos sin resolver algunos de los aspectos profesionales y humanos que enfrentamos en los desafíos empresariales como la actitud, el compromiso, el cambio, las acciones para ejecutar una estrategia, la cultura organizacional, los equipos de trabajo y su desarrollo hacia el alto desempeño, el liderazgo desde la perspectiva de la afectación positiva de las personas, la comunicación efectiva, el modelo de valor en lugar de la simple venta, la composición del servicio en lugar de sólo la atención.

Tampoco hemos logrado entender que los motivadores como seres humanos y profesionales son aspectos que hemos venido formando desde antes de nacer, en nuestro hogar, con nuestro sistema familiar y con la educación que

tuvimos en casa mediante creencias, valores, apegos y afectaciones estimuladas en un sinnúmero de eventos conscientes e inconscientes que nos han formado una estructura mental y sicosocial que determinan nuestro desempeño. Si queremos profundizar un poco más, las conductas y los comportamientos que naturalmente nos llevan a desarrollar una acción o las emociones que nos generan patrones de relacionamiento y como parte de la ecuación; el desconocimiento y falta de gestión en temas que todos los seres humanos vivimos dentro de nuestras complejidades y que interiorizamos como las frustraciones, temores, indecisiones, alegrías, desorientación, tristezas, inseguridades, enojos, incertidumbres, desagrado o sorpresa entre muchos otras y que forman parte de nuestro día a día afectando la productividad y el desempeño.

En este contexto, ¿seguimos focalizados en la transacción del proceso de RH o en la transformación que obliga a los seres a adaptarse a las nuevas prácticas y paradigmas en la dinámica de los difíciles entornos de variabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad?

Hace años estamos viendo pasar el cambio global y ahora los cambios en el país, los cambios y relación de las empresas con el entorno, mayor exigencia de los consumidores, nuevas formas de competencia, métodos de dirección empresarial diferentes, modelos diferentes de organización en el trabajo, prácticas que ya no dan los mismos resultados, tamaño de las organizaciones; y los seres humanos seguimos con dificultades para adaptarnos a estos cambios y en las empresas muy pocos desarrollos para conducir adecuadamente estos cambios y transformaciones.

Si bien las áreas funcionales de las empresas están siendo transaccionales en el mejoramiento del proceso para adaptarse a los cambios y la aplicación de los desarrollos tecnológicos; el área



de Recursos Humanos debe ser transformacional para acompañar y apoyar a la gente pues son quienes ejecutan las acciones en este proceso. No basta con medir el tiempo, cantidad y calidad de un proceso sino entender cuál es el impacto en la organización, en el mercado, en la comunidad, en el país; es decir, no sólo es cumplir con cubrir una vacante en 15 días, sino el impacto de que ese nuevo miembro logre resultados en un tiempo establecido; no sólo es capacitar en habilidades duras o blandas o cantidad de gente capacitada en un determinado tiempo, sino transformar los participantes para crear una cultura de alto desempeño; no sólo es la motivación bajo una compensación que generalmente tiene insatisfechas a las personas, sino un modelo de recompensa donde sientan su desarrollo y equidad; no sólo es exigirles y que cumplan un resultado, sino que aporten y tomen decisiones para lograr dichos resultados; no sólo es tener buenas relaciones de trabajo, sino que además tengan voz y puedan opinar en la formación de la cultura (ver gráfico).

Así, la esencia de la gestión humana y del talento podría indicarnos que debe enfocarse en una fuerte cultura organizacional donde se expresen valores traducidos en comportamientos y en la que

**El “ser humano”
es el primer paso
para pensar en la
verdadera gestión
del talento.**



Fuente: Modelo de medición Compromiso, Clima y Cultura de Thomas International.

IMC (Integral Management Consulting) fue fundada en Colombia en 1996 y en México en 2002. Se especializa en soluciones integrales de identificación y diagnóstico de comportamientos y conductas humanas y profesionales; individuales, grupales, colectivas y organizacionales; para procesos de transformación y desarrollo que agreguen valor para lograr ejecutivos de alto rendimiento, equipos de alto desempeño y compromiso y cultura.
www.mxintegralmc.com

JUAN CARLOS MAYA AROCA



Managing Director,
IMC (INTEGRAL MANAGEMENT CONSULTING)
Master Franchise
THOMAS INTERNATIONAL PARA MÉXICO

RH aterrice, capacite y vele por su cumplimiento; comunicación efectiva que contribuya a la unidad de los procesos con los objetivos. No bastan los canales adecuados y la tecnología; el comportamiento y el contenido resultan prioritarios y RH debe tener la responsabilidad para asegurar el compromiso y guía al objetivo; asesoría ejecutiva convertida en práctica de apoyo para mejorar los comportamientos y obtener mejores resultados; desarrollo de liderazgo como proceso para eficientar la forma de trabajo de ejecutivos y mandos medios en beneficio de los resultados, dando ejemplo de comportamientos congruentes y productivos; y la administración del cambio como proceso de prevención de comportamientos organizacionales inconsistentes derivados de cambios, desarrollo, decisiones, fusiones, pero no como proceso motivacional ya que trasciende la percepción y el sentimiento afectando los resultados del negocio.

Al final debemos potenciar a la gente hacia el futuro siendo conscientes de que el 100% de los ingresos, costos y gastos de la empresa dependen de la gestión de las personas, que realizamos planeación, diseñamos soluciones, tomamos decisiones, coordinamos ejecución y operamos las acciones.

La gente puede y debe ser totalmente un elemento de competitividad y desarrollo; debemos focalizar y darle valor a la utilidad y rentabilidad de la gente dentro de las empresas, entender y mostrar que son un factor de contribución de valor en los negocios.

EL DESAFÍO

- Fortalecer la competitividad, productividad y rentabilidad mediante un adecuado proceso del "ser humano".
- Facilitar que la empresa conozca y adopte las mejores prácticas de gestión del talento humano para crecer y triunfar en un entorno cambiante, complejo y competitivo.
- Alinear el ser humano de la organización al cumplimiento de objetivos comunes.
- Generar nuevas ideas para impulsar a la empresa creando valor con la gente.
- Desarrollar las habilidades del *Management Team* armonizando sus competencias.
- Contar con ejecutivos y equipos de trabajo capacitados e interactuando más efectivamente.
- Optimizar los recursos y maximizar el ser humano.
- Contar con soluciones avanzadas e innovadoras para generar éxito.



Agregamos valor a nuestros clientes en el Desarrollo competitivo de las organizaciones como un aliado estratégico en el Diagnóstico, Identificación, Retención, Relación, Liderazgo y Desarrollo del Talento, Cultura y Equipos de Trabajo.

Integral Management Consulting



Procesos de Planeación y Alineación Estratégica.



Desarrollo de Habilidades Comerciales y de Ventas.



Desarrollo de Equipos para Alto Desempeño.



Desarrollo de Inteligencia y Asertividad Emocional.



Desarrollo de Habilidades de Liderazgo.



Assessment Center Presencial.



Personal Profile Analysis



Emotional Intelligence



Thomas Team Audit



General Intelligence Assessment



High Potential Trait Indicator



Thomas 360°



Compromiso, Clima y Cultura



Reclutamiento



www.mxintegralmc.com

www.thomasinternational.net

servicioimc@mxintegralmc.com

5652 8600 | 5131 2525 | 5135 2870

San Marcos 26 | Col. Santa Teresa Contreras | Del. Magdalena Contreras | C.P. 10710 | CDMX