

LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES

L I D



«La historia es el registro de los cambios experimentados por las sociedades humanas y las instituciones que las constituyen, entre ellas, las organizaciones».

Carlos Livacic Rojas

Recientemente me encontraba en Europa y asistí como invitado a una cena corporativa organizada por una exitosa empresa, hoy globalizada, fundada en el siglo XIX. El convite tenía lugar en una mansión propiedad de la compañía, antaño residencia de la noble familia de uno de sus fundadores. Era la orgullosa mirada de dicho patriarca la que nos observaba en el impresionante retrato que presidía el elegante salón en el que nos encontrábamos. A sus espaldas, en el cuadro, se distinguían los edificios de unas plantas industriales en plena producción idesprendiendo una humareda descomunal! Definitivamente contar con un ambiente respirable para los trabajadores y la comunidad no era una prioridad en aquellos tiempos.

En las grandes factorías de la época, se acostumbraba a hablar de *mano de obra* para referirse al personal que trabajaba allí, en interminables jornadas y condiciones muy duras, con poco descanso y sin especiales consideraciones por su edad o su salud. Lo que sí era importante para los dueños era maximizar la producción y generar grandes beneficios.

En aquel tiempo, la organización del trabajo dentro de las fábricas estaba directamente relacionada con el manejo de máquinas y herramientas de toda índole, y se hacía en función de la destreza para utilizarlas que adquirirían los trabajadores, quienes

habían sido entrenados por compañeros con más experiencia y permanecían casi siempre en el mismo puesto por largos años. La organización social interna, es decir, la dependencia entre jefes y subordinados, así como la atribución de las labores, estaba basada en las habilidades y el liderazgo demostrado por cada persona en la práctica; se asignaban mayores o menores responsabilidades en función de lo que pudiera asumir cada uno en atención a su experiencia.

A finales del siglo XIX, las relaciones de trabajo en las empresas empezaron a adquirir mayor rigor formal, y se comenzaron a analizar de manera sistemática y científica en las primeras décadas del siglo XX. Es hacia los años cincuenta, cuando se empezó a ver –especialmente en las grandes empresas de los países anglosajones industrializados– una organización más racional y estructurada, con unidades de trabajo dispuestas para el fin específico de aprovechar los recursos de la manera más eficiente posible. En estas organizaciones ya podemos encontrar algunas semejanzas con las actuales.

Conforme se fueron especializando las distintas áreas y sectores de las empresas y aumentando la competencia, se sintió la necesidad de contratar a los mejores trabajadores disponibles, para después ubicarlos en las posiciones más adecuadas en consonancia con sus conocimientos y capacidades.

Es entonces cuando aparecieron dentro de la organización unas figuras que se dedicaban a apoyar a los capitanes de empresa en una serie de labores relacionadas con el personal, de las que estos últimos se encargaban tradicionalmente: buscar trabajadores, ubicarlos en los puestos a cubrir, garantizar su derecho a una remuneración justa (de acuerdo con su esfuerzo y contribución a la compañía) y resolver conflictos (tanto entre los trabajadores y la empresa como entre los propios trabajadores). Aunque desde los años veinte se habían llevado a cabo algunas investigaciones empíricas sobre el efecto positivo que causaba en la productividad el buen trato a las personas, no fue sino hasta los años cincuenta cuando empezó a considerarse que el ocuparse de estos aspectos y apoyar en la selección,

ubicación y atención a la gente era un trabajo que requería una experticia singular. Ya para entonces, la habilidad para manejar la relación con los trabajadores organizados en sindicatos era altamente apreciada.

Asegurar el buen funcionamiento de la organización era esencial, y obtener un alto rendimiento exigía del personal un comportamiento disciplinado, cada vez más estandarizado. A medida que los trabajadores se disciplinaban y su comportamiento se modelaba, se iban perfilando las características culturales reconocibles de las empresas.

1. El paradigma funcional

En los años setenta, ya estaba plenamente instaurado y era considerado *mejor práctica* en las grandes empresas el primer paradigma organizacional completamente reglamentado: el *paradigma funcional*.

Operar bajo este modelo requería el soporte estructural de una organización formal, con cargos descritos y evaluados, patrones de comportamiento deseado conocidos y la valoración de la antigüedad, el cumplimiento y el rendimiento como elementos claves. En este esquema, la evaluación periódica del desempeño individual en función de las metas cumplidas era primordial, y existían supervisores responsables de la productividad del personal a su cargo.

Las diferentes *funciones* fueron establecidas, con distintas acepciones, según el área de responsabilidad que abarcaban en la organización: Producción, Comercialización, Logística, Procura, Finanzas, Recursos Humanos, etc.

Era común que cada función desarrollara un fuerte espíritu corporativista y se configurara como un grupo cerrado que interactuaba con las demás funciones bajo el esquema de *nosotros y ellos*. La integración de sus trabajos se realizaba a un nivel muy alto, y era frecuente que los miembros de una función ignoraran

o supieran poco del modo de funcionamiento de los procesos internos de las demás.

Tradicionalmente, las funciones (y muchas veces los departamentos dentro de las funciones) eran comparadas con silos o chimeneas, por su verticalidad y funcionamiento aislado.

Mientras que en los países occidentales cobraban popularidad las organizaciones funcionales, un modelo organizacional totalmente diferente se estaba gestando en Japón, gracias a las enseñanzas de un profesor estadounidense que no había sido comprendido en su país: William Edwards Deming. Es de sobra conocida la decisiva influencia de Deming en la instauración de la *cultura de la calidad total* en el país nipón. Sus postulados dieron origen al segundo paradigma organizacional que voy a describir.

2. El paradigma de procesos

En los años ochenta, se empieza a sentir con intensidad en Occidente la competencia de las empresas japonesas, cuya altísima productividad era muy difícil de emular. Su manera de trabajar interna, totalmente diferente a la de las empresas occidentales, estaba organizada según el *paradigma de procesos*.

La principal característica de este paradigma era que operaba en virtud de los procesos que atravesaban a las organizaciones de manera transversal, eliminando las fronteras artificiales y la estricta división del trabajo entre las funciones. Los objetivos de este modelo eran evitar el retrabajo, impulsar la colaboración, acabar con el desperdicio de esfuerzo y de recursos y, en suma, incrementar al máximo la productividad.

Las rígidas descripciones de los cargos de las personas (que se ceñían a hacer lo que los mismos contenían) se empezaron a ver como camisas de fuerza que limitaban su iniciativa. Así mismo, se comenzó a dar más importancia al desempeño de roles más flexibles y a poner el énfasis en la contribución del equipo al éxito en el logro de la máxima productividad.

La medición estadística de los diferentes parámetros de los procesos para mantenerlos bajo control y que fueran cada vez más eficaces se volvió más importante que la simple medición del desempeño individual. Por último, todas las personas tenían la potestad de contribuir en las mejoras, y su opinión era escuchada y canalizada a través de sencillas y eficaces herramientas. Maximizar la calidad de la gestión era la consigna.

Lo que permitió a muchas empresas superar sus problemas de productividad fue el conjunto formado por la experticia en los mecanismos y herramientas de calidad de la gestión y la reingeniería de los procesos (análisis y rediseño radical de la economía y de la concepción de los procesos de negocios para lograr mejoras significativas en medidas como costos y calidad). Por el contrario, aquellas empresas que no se adaptaron sucumbieron.

Sin embargo, durante la segunda mitad de los ochenta, surgieron nuevos enfoques destinados a llevar la competitividad de las empresas a un desempeño aún superior. Así es como apareció el *paradigma de los negocios*.

3. El paradigma de los negocios

Michael Porter, en la citada obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), destaca la importancia que reviste la generación de valor para el cliente final de un proceso o de una serie de procesos. Para ilustrarlo presenta el modelo de la cadena de valor empresarial, el cual describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial hasta proveer al destinatario de sus esfuerzos (cliente) de un resultado en el que él mismo percibe la aportación de valor para sí.

La cadena de valor, según este modelo –que presupone la minimización de los costos por parte de la empresa u organización que genere el valor–, está integrada por una serie de actividades primarias indispensables y varias funciones que apoyan a

las mismas; cada una de dichas actividades va agregando su parte para construir el valor final, por lo que actúan como *socios* del negocio.

En este contexto es fundamental dotarse de unas concretas competencias técnicas, gerenciales y personales (incluidas las necesarias para el ejercicio de un liderazgo efectivo). En consecuencia, tanto la medición del nivel de las competencias de las personas como su desarrollo son de crucial importancia, por lo que se diseñan complejos mecanismos para su logro. La *planeación estratégica en las grandes empresas* pone el énfasis dentro de sus planes de negocio en asegurar que se cuente con dichas competencias. El objetivo principal de una buena implementación de la cadena de valor para una empresa es lograr ventajas competitivas respecto de sus competidores en el mercado, que le confieran la capacidad de diferenciarse de ellos, en virtud de una percepción de mayor valor agregado por parte de sus clientes y de un manejo más eficiente de sus costos.

El enfoque del *business partner* se trata de extrapolar a las áreas de apoyo, incluyendo a Recursos Humanos, lo cual tiene una serie de implicaciones conceptuales y estructurales en lo relativo al cómo debe ser el perfil de sus integrantes, su manera de organizarse, de visualizar el trabajo y de interactuar con el resto de la organización.

A comienzos del siglo XXI y por el fenómeno de la globalización, fueron adquiriendo cada vez mayor relevancia inquietudes, que ya existían, sobre el impacto ambiental y social de las empresas, así como sobre su responsabilidad por el bienestar de la comunidad. Como respuesta a ello surge el *paradigma de la sostenibilidad*.

4. El paradigma de la sostenibilidad

La conciencia cada vez mayor de que los recursos disponibles en el planeta son limitados hace crecer la preocupación de que puedan agotarse en un futuro próximo. Por otra parte,

aumenta la inquietud sobre el hecho de que las acciones colectivas del ser humano afecten de manera importante el clima y el medio ambiente.

En el momento en que personas y empresas se consideran *ciudadanos globales*, adquieren responsabilidades de idéntico alcance (hasta el momento no planteadas) que implican dar prioridad al bien común por encima de los intereses particulares, grupales y comerciales. Esto debe conducirnos a generar iniciativas y tomar decisiones para imponer prácticas sostenibles, que minimicen el impacto ambiental y contribuyan a restablecer los equilibrios que se hayan visto afectados.

En virtud de este enfoque las empresas deben aprender a ser empáticas, sobre la base del respeto al derecho de los demás a vivir en un ambiente sano, con justicia social y equidad. La responsabilidad social se convierte en una prioridad, no ya en tanto que práctica filantrópica, sino como atención a cada uno de los entes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, trabajadores, accionistas y comunidad) según sus necesidades y requerimientos, de acuerdo con sus capacidades y recursos.

Adicionalmente, aquellas empresas que desempeñan sus actividades en otros países –con culturas y necesidades diferentes a las de su país de origen– deben aprender a funcionar allí como si fueran locales, con un amplio conocimiento y comprensión de las características de la sociedad y de las gentes de dichos lugares. Este es el verdadero perfil de las empresas globales.

A fin de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas, las empresas pueden no solo actuar directamente en pro de los mismos, sino también educar a sus integrantes y a las personas de su ámbito de influencia en lo que significa ser un ciudadano global y en las responsabilidades que este hecho implica; esta labor puede acometerse informando sobre la materia y también a través de la evolución de su propia cultura corporativa para que refleje los valores y comportamientos acordes con dichos objetivos.

No obstante, lo que no estaba previsto -ni se podía imaginar- era el impacto que las tecnologías digitales (especialmente la facilidad de interconexión e interacción, al alcance de todos) iban a tener en nuestra vida personal, así como en la de las comunidades, empresas y organizaciones, de todos los lugares y dimensiones. Esto ha generado el nuevo *paradigma del mundo digital* que ha supuesto rápidos y radicales cambios en la forma de *vivir* las organizaciones y en el modo de entenderlas.

5. El paradigma del mundo digital

En 1967 se hizo la primera retransmisión vía satélite de un contenido televisivo, que incluía la presentación del emblemático grupo británico The Beatles y de otros artistas famosos de la época. Se cuenta que, cuando a poco de iniciar el programa comunicaron a John Lennon -líder del grupo y reconocido mundialmente por su inteligencia y desenvoltura- que su actuación iba a ser presenciada por más de 400 millones de personas de todo el planeta, el cantante se quedó momentáneamente sin voz, en un pequeño ataque de pánico ante semejante compromiso de una magnitud que nadie antes había experimentado.

La situación que paralizó a Lennon hace 50 años se da hoy, de manera normal, todos los días. Para ilustrar el enorme progreso del mundo digital, basta con saber que en la actualidad es factible y sencillo para cualquiera poner al alcance no ya de 400 sino de miles de millones de personas un contenido en Internet: ese conjunto de redes de comunicación interconectadas que nació a mediados de los años noventa y que transformó el mundo para siempre.

Así, servicios de uso corriente hasta finales del siglo XX como el correo postal, la radio, la televisión, la telefonía, la difusión de la música y la prensa escrita han sido redefinidos de raíz o reemplazados por equivalentes soportados por Internet, que ya son utilizados de forma habitual por un tercio de la población mundial.

En consecuencia, la manufactura, las finanzas, el mercadeo, las cadenas de suministro y la comercialización han sufrido una

transformación radical. La digitalización se está generalizando de manera exponencial, especialmente desde 2010, y las organizaciones que no han desaparecido se van adaptando poco a poco a este paradigma en el que conceptos como la conexión e interacción permanente, la virtualidad y la innovación constante son indispensables, no ya para poder trabajar, sino para sobrevivir.

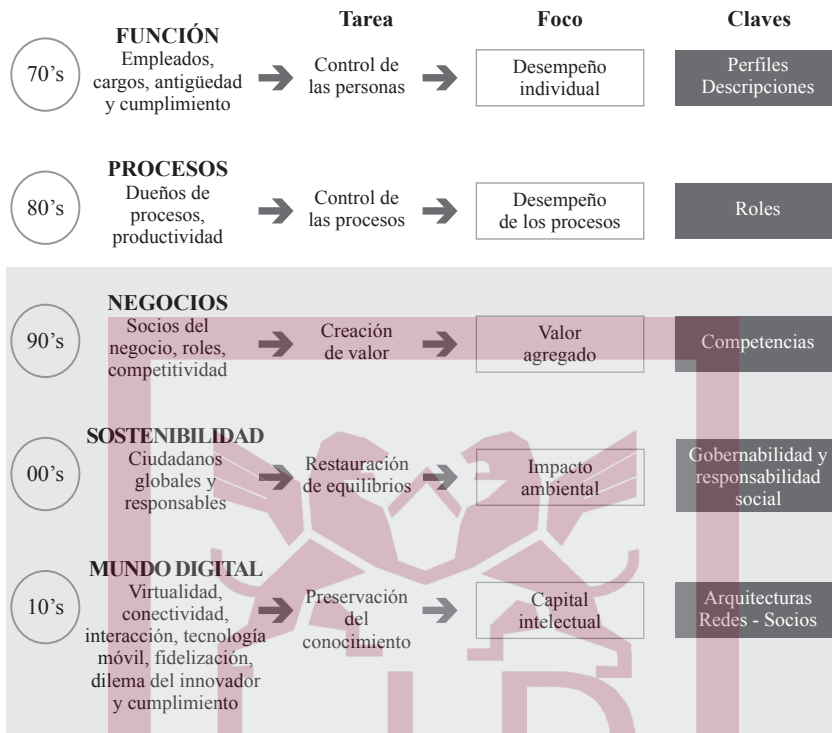
Desde el punto de vista cultural, las nuevas generaciones -nacidas en el mundo digital- conciben su desarrollo y crecimiento personal y profesional de una forma diametralmente opuesta a la tradicional, con una lealtad mucho mayor a sus propios intereses y planes que a los de ninguna organización en la que se puedan desempeñar. Este mundo digital, además, cambia a una velocidad vertiginosa, lo que exige una permanente adaptación.

Todo esto ocurre en un mundo en el que empresas importantes pierden el dominio del mercado del que antaño disfrutaban, aunque sigan buenas prácticas de negocio y estén en permanente sintonía con sus clientes. Lo que les afecta es la llegada repentina de tecnologías disruptivas que requieren una capacidad de reacción que las sobrepasa, como bien lo describió Clayton Christensen en su libro *The Innovator's Dilemma (El dilema del innovador)*.

En esta situación, la arquitectura de la organización es de suma importancia para asegurar la alineación de todos sus elementos hacia un objetivo común, como también es fundamental la capacidad de evolucionar para reaccionar, adaptarse y cooperar cuando sea necesario. Se trata de procesos semejantes a los métodos creativos que utilizan los arquitectos e ingenieros para la resolución de los problemas funcionales, que centran la atención y el esfuerzo en la búsqueda de soluciones más que en el análisis de las causas.

El mayor reto al que se enfrentan las empresas -ante la avalancha incesante de datos e información que las abruma- es adquirir y preservar como capital intelectual el conocimiento preciso para cumplir sus objetivos, así como mantenerse actualizadas, con la mayor independencia posible de los individuos (dado que es probable que no permanezcan en la organización más tiempo que el que les dicten sus propios intereses).

Cuadro 1.1 Los paradigmas organizacionales

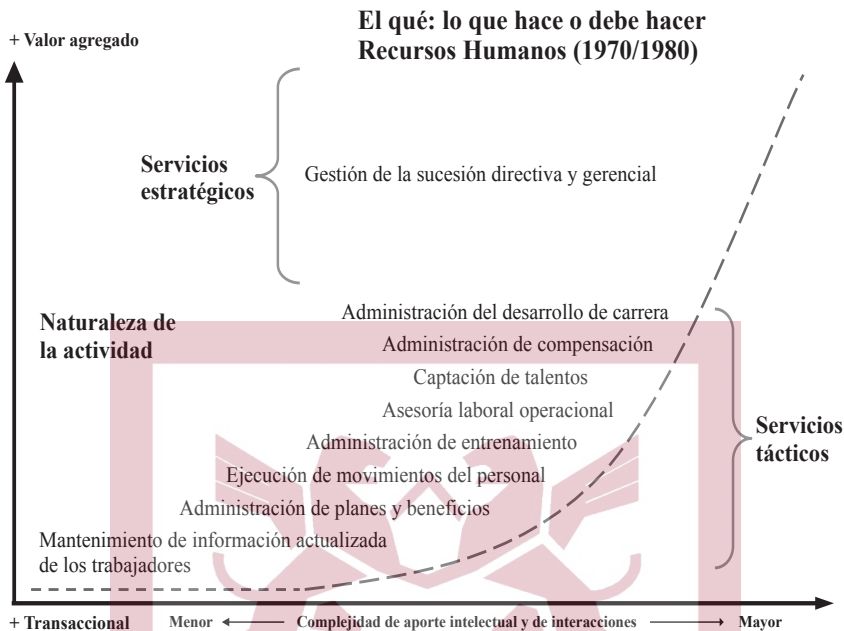


Fuente: Eleodoro Ventocilla, adaptado por el autor

6. Breve historia de Recursos Humanos y de los paradigmas organizacionales

Como fue comentado al comienzo del capítulo, la creación de un departamento que se encargara de los temas del personal en las empresas tuvo su razón de ser en la necesidad de administrar procesos específicos relacionados –en un principio– con los asuntos propios del salario, la nómina, los incipientes beneficios y el reclutamiento de nuevos trabajadores. Una vez que este trabajo se fue formalizando, se conformó una función dentro de las empresas cuyo trabajo era la prestación de una serie de importantes servicios, básicamente de orden táctico (cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Los paradigmas funcional y de procesos



Fuente: elaboración propia

En un tiempo en que la automatización de los procesos administrativos era incipiente y engorrosa, era necesario dedicar un importante esfuerzo a apoyar a los trabajadores que estaban en nómina, para asegurar, por un lado, que su información estuviera completa y bien actualizada (lo cual se hacía en voluminosos archivos físicos) y, por otro, que recibían oportunamente sus beneficios de forma completa y correcta.

Normalmente había una larga lista de personas deseosas de conseguir un empleo, entre quienes se podía seleccionar a buenos prospectos. Una vez en la organización, se les asignaba un salario que se iba modificando a fin de adaptar la compensación al nivel de su cargo, y que se determinaba mediante parámetros relacionados con el conocimiento necesario para las tareas a realizar, la autonomía en la toma de decisiones y los recursos administrados, además de con el crecimiento de la organización, con ajustes por el desempeño (calificado por

su supervisor) y por las promociones a cargos superiores según el desarrollo de su carrera.

El entrenamiento formal de los trabajadores en cursos, seminarios o talleres era decidido normalmente en ejercicios anuales de detección de necesidades de capacitación, nuevamente, atendiendo al criterio del supervisor. En las empresas mejor organizadas se empezaron a hacer tareas –que podían ser consideradas de naturaleza estratégica– destinadas a planear la sucesión en las posiciones claves.

Siempre tuvo una gran importancia mantener un clima de paz laboral para evitar la interrupción o retardo de los procesos productivos. De ahí la relevancia de alcanzar una buena convención colectiva con las organizaciones sindicales o representantes de los trabajadores organizados y asegurar su cumplimiento, al tiempo que se negociaban soluciones puntuales para los conflictos menores del día a día.

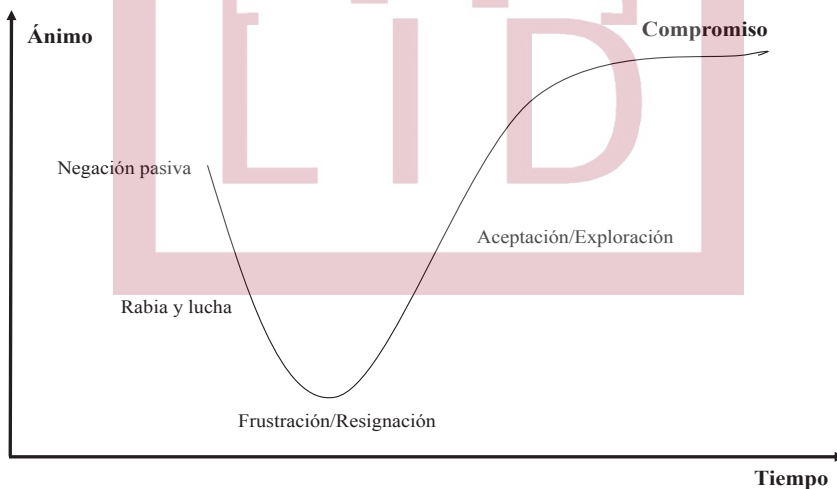
A medida que se establecía el enfoque de *calidad de gestión* en el nuevo paradigma de procesos, comenzó a escucharse la voz del trabajador en las empresas más avanzadas y a crearse mecanismos para que pudiera dar su opinión sobre cómo hacer mejoras en los procesos de producción y servicio, a fin de aumentar la productividad.

Por otra parte, la cultura de la calidad en los procesos siempre se ha forjado sobre la base de mediciones y datos duros (no se puede mejorar eficazmente lo que no se mide, porque no es posible evidenciar las mejoras). En este sentido, conforme se imponía la exigencia de medir resultados y probar con hechos las mejoras en los procesos productivos, de ventas y de servicios, comenzó a sentirse la necesidad de hacer lo mismo con los procesos de Recursos Humanos. Para la realización de esta tarea fueron una referencia los estudios llevados a cabo por Jac Fitz-Enz, reconocido como el padre del análisis estratégico del capital humano. Fitz-Enz publicó en 1978 sus primeras propuestas sobre métricas para Recursos Humanos y, en 1984, en su libro *How to Measure Human Resources Management*, los resultados comparativos de dichos indicadores sobre el comportamiento en un número significativo

de empresas. Sin embargo, al margen de las evidentes ventajas del enfoque de procesos respecto al paradigma funcional, la resistencia a los cambios fue enorme.

De todos es sabido que la mayor parte de la gente rechaza el cambio, aunque sea para mejorar. Desde 1971 –y gracias al modelo llamado *la curva del cambio* de Elizabeth Kübler-Ross, se empezó a entender el proceso psicológico que sufren las personas al tener que modificar su forma habitual de vida, por causas ajenas a las mismas. Dicho modelo fue adaptado a los procesos organizacionales, de la mano de Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe en su trabajo «Survive and Thrive in Times of Change», publicado en 1988. De dichos estudios se desprende que algunas de las manifestaciones más comunes de la resistencia al cambio son: demorarse en cumplir las tareas por esperar directrices (falta de iniciativa), criticar y ridiculizar los cambios que se proponen, recordar fracasos pasados y hacer evidente y pregonar su desánimo. Estos comportamientos pueden convertirse en un problema mayor si no son debidamente atendidos.

Cuadro 1.3 La curva del cambio



Fuente: Elizabeth Kübler-Ross, adaptado por el autor

En el contexto global en el que se desenvolvían las actividades de la empresa en el año 1999 –en aquel entonces Petróleos de Venezuela era la mayor empresa de Latinoamérica, con 56.000

trabajadores en el país y 27.000 en el exterior y con grandes operaciones en Estados Unidos y Europa- y después de atravesar, como empleado y como consultor interno en «gerencia del cambio», dos difíciles procesos de transformación en grandes corporaciones para las que había trabajado, publiqué las conclusiones sobre el tema en el artículo «La tarea del cambio cultural en las organizaciones en transformación». He utilizado dicho artículo como referencia para ilustrar la complejidad de estas situaciones, y de él se extrae la siguiente cita, que muestra el impacto que tienen los cambios de paradigma organizacionales en el aspecto humano:

«Muchas de las grandes corporaciones tradicionales se caracterizaban por garantizar un puesto de trabajo prácticamente de por vida, a aquellos de sus integrantes que promediaran una buena actuación, entendida esta por una razonable eficiencia dentro del marco de la normativa vigente. Esta garantía, no escrita, era una de las principales motivaciones que podían tener los empleados para ser leales a sus empresas.

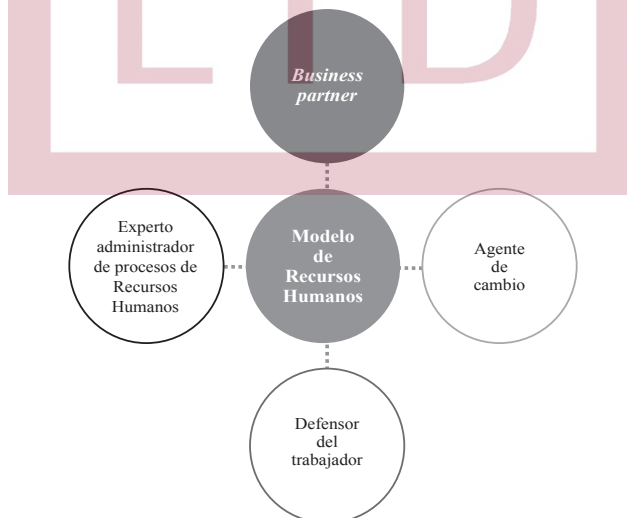
En una economía globalizada, la justificación para que una persona pueda ser un integrante legítimo de una organización es el valor que la misma agregue, a través de su trabajo, para el logro de los objetivos corporativos. A cambio de esto la empresa ofrecerá a sus trabajadores mucha autonomía, verdadero involucramiento en la toma de decisiones importantes, reto permanente y las mejores condiciones para su desarrollo profesional y crecimiento personal. Un sistema de reconocimiento, directamente ligado al impacto de la gestión de cada quien en el negocio medular, en el que se capitalice el resultado del esfuerzo individual y el del equipo, completa el conjunto de elementos necesarios para lograr la satisfacción del personal y su identificación con la empresa, sobre unas bases verdaderamente firmes.

El nuevo perfil del trabajador deberá permitirle aprovechar al máximo las condiciones de trabajo descritas en el párrafo anterior. Para ello será necesario hacer cambios radicales en los aspectos actitudinales y metodológicos de nuestra manera de enfrentar las tareas para el logro de los objetivos de la organización.

Estas nuevas actitudes y esa nueva forma de trabajar serán los disparadores internos del consecuente cambio cultural. Los disparadores externos serán los relacionados con la situación que esté atravesando el negocio medular de la empresa».

En 1997, Dave Ulrich propuso un modelo de organización y funcionamiento para Recursos Humanos con un enfoque estratégico que resultó totalmente novedoso y muy atractivo en aquel momento; el profesional de Recursos Humanos debía convertirse en un *business partner*, capaz de agregar valor al negocio mediante la alineación de su trabajo operacional y sus propias estrategias con las de la empresa. Su principal objetivo sería que la organización, para lograr sus metas de manera idónea, contara con las competencias precisas (técnicas, administrativas y de liderazgo) y que las mismas fueran sostenibles en el tiempo. Por otra parte, la *gestión del conocimiento* adquiría importancia como forma de documentar y hacer accesible el saber y las mejores prácticas existentes en la empresa, con independencia de las personas. Además, el profesional de Recursos Humanos debía dominar otras áreas de acción muy claras y de impacto para poderse adaptar al *paradigma de los negocios*: administración de procesos, defensa de los empleados y gestión del cambio.

Cuadro 1.4 Modelo de Recursos Humanos (1997)



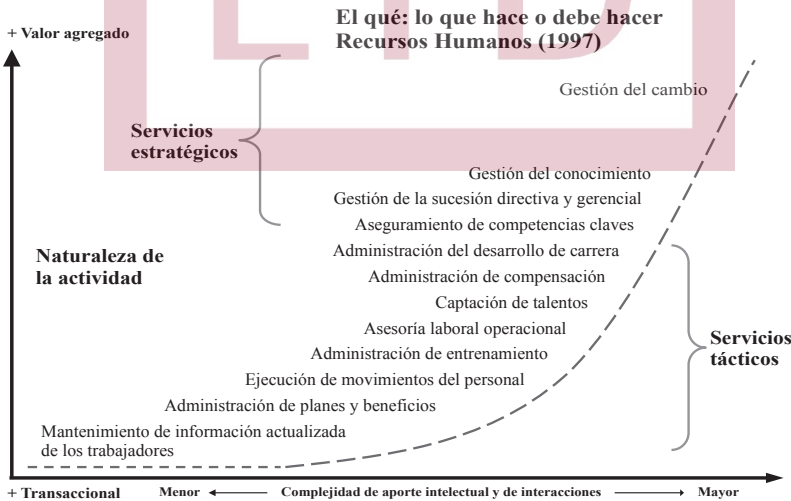
Fuente: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*

En primer lugar, el área de Recursos Humanos estaba obligada a ser un modelo de confiabilidad y eficiencia en el manejo de sus procesos administrativos, para poder responder eficaz y oportunamente a los requerimientos de las personas y de la organización. Este punto no era en absoluto trivial, ya que una de las principales quejas hacia este departamento era su rezago en cuanto a optimizar sus procesos respecto a las áreas operacionales; el exceso de burocracia y la falta de buenas herramientas de sistemas redundaba en una atención deficiente de sus obligaciones.

En segundo lugar, Recursos Humanos debía representar los intereses de los empleados, en el sentido de asegurar el trato justo y, además, dar una respuesta equitativa a las situaciones problemáticas detectadas en las encuestas de satisfacción, especialmente a aquellas causadas por malas prácticas gerenciales.

Por último, Recursos Humanos debía convertirse en el facilitador por excelencia de los cambios organizacionales al adueñarse de este proceso y adquirir las competencias necesarias para la gestión eficaz de los mismos, dada su importancia como mejor forma de administrar las situaciones de transformación, tan comunes y necesarias en la vida actual de las empresas.

Cuadro 1.5 Los paradigmas de procesos y de negocios



Fuente: elaboración propia

En la práctica, el clásico *HR business partner* –según el modelo de Dave Ulrich descrito en el libro mencionado– debía desempeñar las siguientes actividades:

- Actuar como **único punto de contacto** entre los clientes internos y el área de Recursos Humanos.
- Asistir a los **clientes internos** para que pudieran **lograr** sus **objetivos de negocio**.
- Dar **feedback inmediato** a todos los procesos e iniciativas de Recursos Humanos.
- Liderar proyectos de cambio organizacional **siendo el enlace** entre el área de Recursos Humanos y las áreas de negocios.
- Ejercer como consultor independiente para **empleados en situaciones complicadas**.
- **Diseñar programas** de formación y desarrollo transversales en cooperación con los especialistas en esta materia.
- Ser un miembro de equipo que contribuye activamente a agregar valor **en los proyectos de Recursos Humanos**.

Para poder actuar como punto único de contacto, y a diferencia de lo ocurrido en el *paradigma funcional*, un profesional de Recursos Humanos debía tener un buen dominio de todos los procesos relacionados con la gestión de personas: compensación, entrenamiento, desarrollo, relaciones laborales, planes y beneficios, etc. La ejecución de las actividades relacionadas con dichos procesos podía llevarla a cabo, bien por sí mismo o, en algunos casos y dependiendo del tamaño de la empresa, con la ayuda de un *back office* de servicios compartidos, donde canalizar los requerimientos y del que recibir las respuestas que después transmitiría a sus *partners* del resto de la organización.

Por otra parte, toda vez que Recursos Humanos no era concebido como un departamento clave en la organización y su rol era entendido como *de apoyo* a las áreas medulares del negocio, su trabajo principalmente se consideraba como de respuesta a los requerimientos de quienes sí eran los auténticos responsables del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Este cambio de rol implicó también un cambio en la organización de Recursos Humanos y una exigencia totalmente diferente para sus profesionales y para los de línea. En los muchos casos en que no se diseñó un plan de cambio, se generó una importante confusión, tanto en el área de Recursos Humanos -cuya credibilidad como posible *business partner* se vio seriamente afectada- como en quienes hacían uso de sus servicios. Las principales razones fueron las siguientes:

- **Falta de conocimiento del negocio y de sus palancas de valor.** Esto se traducía en la incapacidad para entender adecuadamente la estrategia de la organización y para poder participar en su diseño.
- **Ineficaz ejecución de las *jugadas de rutina*.** La ejecución de las tareas que tradicionalmente realizaba Recursos Humanos perdió eficiencia y se creó confusión sobre quién debía asumir las responsabilidades.
- **Incorrectos estimados de tiempo o de recursos, por no contar con buenas competencias en gerencia de proyectos.** Por lo general, el desarrollo de esta competencia no estaba contemplado en la formación de los profesionales del área. Sin embargo, cada vez era más necesario trabajar con el método de la ingeniería de proyectos, que implica exactitud y cumplimiento para poder atender nuevos requerimientos. El desconocimiento del mismo trajo como consecuencia una pérdida de confiabilidad.
- **Mala conexión con los colegas y con el resto de la organización.** La dificultad para hablar el lenguaje del negocio y generar trabajo en equipo con miembros de otras organizaciones tuvo como consecuencia una baja calidad en las relaciones, así como debilidad en el proceso de facilitación de las interacciones y en la prevención y resolución de conflictos.
- **Renuencia a una buena rendición de cuentas.** Esta resistencia se daba muchas veces por la incapacidad para medir el progreso de las acciones y su impacto en el valor agregado.
- **Problemas con el soporte estructural y tecnológico de los procesos de Recursos Humanos.** Los sistemas de información

de Recursos Humanos no siempre sirvieron para facilitar los procesos. En unos casos, no se actualizaron o ajustaron las pertinentes políticas, normas y procedimientos que respaldaran los nuevos roles. En otros, se pusieron a manejar los nuevos sistemas tecnológicos sin hacer las pertinentes adecuaciones en la organización que permitieran sacarles el debido provecho.

Como consecuencia de todo lo anterior, muchas empresas fueron retrocediendo a un esquema de relaciones *Recursos Humanos-unidades medulares del negocio* parecido al que existía en la época del paradigma funcional (en el que básicamente se prestan los servicios tácticos de apoyo de Recursos Humanos de manera reactiva), y permanecieron en él.

Por otra parte, en la actualidad siguen vigentes los principales retos de las organizaciones relacionados con el personal:

1. Contar con los oportunos conocimientos y competencias en la cantidad y nivel requeridos para poder ejecutar su estrategia de negocios de manera idónea.
2. Garantizar su propia continuidad y desarrollo en el tiempo.
3. Asegurar una armónica evolución de su cultura organizacional que le permita afrontar con éxito las exigencias del entorno empresarial y social en el que se desenvuelven sus actividades.

Las empresas pretenden muchas veces que la superación de estos retos vaya únicamente por cuenta del área de Recursos Humanos, sin percatarse de que, por diseño, esto está fuera de su alcance. La realidad es que esos desafíos, aunque estén relacionados con el personal, conciernen a toda la organización y no solo a Recursos Humanos.

En los actuales paradigmas organizacionales es indispensable que Recursos Humanos se involucre en el diseño de la estrategia de la organización (cuadro 1.6). En el capítulo 3 y posteriores plantearé una propuesta de metodología para que los retos organizacionales puedan ser efectivamente superados con la participación efectiva y estratégica del área de Recursos Humanos.

Cuadro 1.6 Los paradigmas de los negocios, la sostenibilidad y el mundo digital

