

La gestión humana, generador de valor agregado en la organización

Carlos Arturo Díaz Villamil Estudiante de Especialización en Gerencia de las Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio de la Corporación Universitaria Adventista

Licy Johanna Suárez Guerrero. Estudiante de Especialización en Gerencia de las Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio de la Corporación Universitaria Adventista.

Introducción

Generar valor agregado a la organización, puede convertirse en una tarea de titanes; sin embargo, esta tarea es vital para la organización, ya que es sólo el valor agregado que se tenga lo que marcará la diferencia entre una organización y otra.

Consideramos que sólo un efectivo liderazgo dentro de la organización, desarrollado en especial por el área de gestión humana, marcará esa diferencia que la organización necesita.

Una de las principales problemáticas que el departamento de gestión humana afronta dentro de la organización, es la percepción negativa que tienen los empleados en cuanto a su gestión y el impacto de la misma sobre el desarrollo y bienestar de la organización en general.

Lo anterior es evidente no sólo en la organización moderna, sino desde el mismo inicio de dicha

dependencia dentro de las empresas; por lo tanto, es necesario aclarar que los objetivos por los cuales fue creada la dependencia de gestión humana o recursos humanos como era conocida anteriormente, son muy diferentes de los que son percibidos por los empleados.

Alles (2004), al respecto dice que “ya no corresponde interpretar los recursos humanos o gestión humana como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos del negocio” (p.13).

Sin embargo, esto no ha ocurrido, sino que por lo contrario, a lo largo de la historia el área de gestión humana ha sido vista por los empleados en general como un ente dedicado a despedir y contratar personal. No obstante, es claro que, según lo afirma Vidal (2004), lo anterior no es lo

único que el área de gestión humana ejecuta, ya que “tradicionalmente a su cargo se encuentran los procesos de vinculación y desarrollo del personal, la salud ocupacional, el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores” (p. 263).

Entonces, ¿qué hacer para que esta percepción negativa sea impactada por esa fuerza de cambio que desde la gestión humana se encauza tanto para dentro de la organización como para lo que la misma representa en el entorno económico?

La respuesta podría hallarse en el concepto de valor o servicio agregado. Este concepto está basado en aquello que muchos deseamos alcanzar y que muy pocas veces logramos, y es la originalidad. Cuando se habla de valor o servicio agregado a un producto, se hace referencia a que este no pueda ser fácilmente imitado por la competencia, de allí que el aumento en los presupuestos en investigación y desarrollo sea una de las prioridades en las organizaciones para buscar una ventaja competitiva sostenible

¿Pero qué se puede decir del valor agregado que aportan a la organización las personas o el área de gestión humana?

Corral (2007) responde a este interrogante afirmando que el área de gestión humana es la encargada “de ayudar a crear y desarrollar políticas y prácticas de gestión de personas, pero que lo primero y fundamental de todo es aportar valor, siendo un socio estratégico en el proyecto empresarial” (p. 68).

En consecuencia, en la teoría de los recursos y capacidades, la gestión humana es apreciada como una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización; esta teoría fundamenta su valor agregado en productos o servicios, la atracción y retención de cliente, y los mayores rendimientos financieros, lo cual se alcanza sólo a través de personas adecuadamente gestionadas, aprovechando al máximo sus talentos, con el fin no sólo de favorecer la productividad en la organización, sino alcanzar en los empleados mayor satisfacción.

Por lo tanto, la función de gestión humana para favorecer una ventaja competitiva en el entorno, es desarrollar las habilidades específicas requeridas para favorecer las actividades propias del negocio y las habilidades generales del personal de la organización, las cuales hacen que el personal se sienta motivado y satisfecho con lo realizado, por lo que un personal debidamente capacitado y comprometido con el trabajo ayudará a que la organización obtenga diferencias notables en el mercado; dichas diferencias, que en lo posible no deben ser sustituibles en un marco organizacional, lograrán potencializar el valor de las personas.

Lo anterior se alcanza con un liderazgo, pero no el que comúnmente se conoce u observa. Lussier y Achua (2005) afirman que cuando las personas piensan en liderazgo, “de inmediato vienen a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos

que encabezan ejércitos triunfantes, definen el curso de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos”; en consecuencia, Lussier define el liderazgo como “el proceso que influye sobre otros líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 4). Pero lo anterior sólo se logra cuando quienes están bajo el mando de un líder, reciben los incentivos necesarios y adecuados.

Así que el estilo de liderazgo que consideramos que puede darle una ventaja competitiva a la organización y que se puede desarrollar desde el área de gestión humana para el manejo de las personas de la misma, es manejar un liderazgo de servicio; este liderazgo no está basado principalmente en la influencia en el logro de los objetivos de la organización, sino en el servicio a otros. Greenleaf (citado por Oostiga, 2009), afirma que “un líder primero desea servir”, y en consecuencia, ello influye positivamente en las personas; este tipo de liderazgo entonces hace sentir al personal liderado no como un simple instrumento para el logro de los objetivos corporativos, que es lo que comúnmente es percibido y lo que genera falta de motivación en los empleados, sino que por lo contrario, el empleado cuyo líder basa su liderazgo en el servicio sentirá que es parte fundamental dentro de la organización.

Ya que el liderazgo de servicio está enfocado en el beneficio, el empoderamiento, la atribución

de facultades, el desarrollo y el bienestar de los demás, desde la gestión humana ha de desarrollarse al empleado para que este no sólo se sienta, sino que sea un pilar fundamental en la organización, lo que se logra cuando se permite:

1. Que el empleado deje de ser un instrumento operativo y en cambio sea en un instrumento que agregue valor a la organización.

Cuando un empleado se siente utilizado aunque así no lo sea, ese sentimiento afectará no sólo su estado de ánimo, sino también su labor dentro de la organización. Pero si el empleado observa una situación diferente de lo anteriormente planteado, lo que tendremos será un empleado comprometido con el trabajo y la organización.

¿Pero cómo lograr esto? El liderazgo servidor de Greenleaf (citado por Oostiga, 2009) presenta en su teoría algunas características que son útiles para alcanzar este objetivo:

a. La principal y más importante es que el jefe de gestión humana sepa escuchar a los empleados, es decir, que posea la habilidad de identificar y clarificar la voluntad del grupo, enfocando su escucha intencional y reflexivamente hacia los otros.

b. Otro factor importante es identificarse y comprender lo que los empleados quieren y necesitan, y saber acercarse al empleado, a las situaciones que afronta, tanto personales como laborales, para tener un enfoque integrador.

c. Y por último pero sin desestimar

su aporte a este objetivo, la gestión humana habrá de valorar a la gente y el trabajo que esta realiza.

Entonces con base en lo anterior, la gestión humana debe crear visión y acciones estratégicas alineadas a la cultura organizacional, de acuerdo con los nuevos valores competitivos, y en consecuencia, debe ser capaz de identificar cuáles son los problemas críticos y establecer el hacer y actuar sobre los problemas identificados, pero sin olvidar lo antes expuesto, ya que Calderón (2006), encontró que una de las falencias de gestión humana es que después de identificar plenamente los problemas críticos, el monitoreo y las evaluaciones de las estrategias y desarrollo de las prácticas de alto rendimiento no son ejecutados, y esto da la percepción que el liderazgo ejecutado es comparado con paños de agua tibia y no como un agente real de cambio .

Después de que lo anterior es alcanzado, es decir, que el empleado se sienta parte integral y fundamental de la organización y no como un instrumento más para el desarrollo de la misma, es importante fortalecer en el segundo punto:

2. Que el empleado esté en capacidad de adaptarse a los cambios.

Procurar un cambio en un empleado, el cual ha realizado una tarea por varios años, es una labor muy difícil de desarrollar. Pero no quiere decir que la organización no pueda o no deba hacerla sino por lo contrario, es a través de la gestión humana, la que debe adoptar valores de acuerdo con las condiciones cambiantes del

entorno, de tal forma que el empleado no sienta agresión sino el deseo de cambiar el ritmo en que lo hacen el mercado y la organización.

En consecuencia, la organización no debería gastar esfuerzos en preocupaciones por controlar o dominar el cambio, sino en ser ágil y rápida en las respuestas que exige el mercado.

En este marco la gestión humana es un apoyo estable para la organización, ya que ofrece un aporte significativo al identificar cuáles son las necesidades de cambio; para ello, se debe concentrar en un mayor enfoque en la creación, desarrollo y ejecución de actividades que motiven a las personas para que lo apoyen y acepten.

En consecuencia, Calderón (2006), insiste nuevamente en la urgente necesidad de crear además herramientas y métodos que realicen acompañamiento y orientación al proceso de cambio. Esto es factible cuando al liderar a las personas en el cambio se proporcionan oportunidades de aprendizaje y modelamiento en comportamientos apropiados a la situación; no obstante, esta orientación, para ser eficiente debe estar enfocada desde la habilidad del líder para modelar y desarrollar un sistema abierto y flexible; y es en este proceso de la organización donde la gestión humana puede generar valor agregado, aportando las competencias del saber, y profundizando en aquellas orientadas al hacer, como, por ejemplo, mejorando la comunicación

o implementando esquemas de participación en el proceso de cambio.

Después de que el empleado sea orientado al cambio y que se sienta parte importante de la organización, la gestión humana trabajará en el siguiente punto que está muy ligado al primero:

3. Que el empleado sienta que se preocupan por ellos.

En muchas ocasiones entendemos el preocuparnos por otros como la forma de buscar que estos se sientan de manera óptima, y esto no está lejos de la realidad, pero en las organizaciones esta preocupación si no es bien manejada o informada genera en el empleado una sensación diferente de lo que en realidad se busca, es decir, la gestión humana en pro de hacer saber al empleado que es importante para la organización y realiza actividades que tienen como objetivo el bienestar no sólo del empleado, sino de su núcleo familiar; dichas actividades en múltiples ocasiones se convierten en una obligación que el empleado exige como tal y no como un beneficio por el bienestar del mismo. Entonces, ¿qué hacer para que dicha preocupación no sea mal interpretada?

En respuesta a lo anterior, cabe resaltar que una de las principales características de un líder servidor es preocuparse por las necesidades de las personas, de tal forma que el empleado se comprometa tanto con el líder como con el trabajo que realiza. Esto conduce al empleado a un mayor grado de satisfacción, y

esto se evidencia cuando el liderazgo está enfocado hacia el desarrollo de los empleados, a través de la construcción de relaciones entre ambos y el interés sincero que se evidencia en dicha relación. Este interés es expresado fácilmente cuando el líder es accesible, de fácil comunicación, y el ejemplo dado es congruente con lo que comunica.

Lo anterior es posible, ya que el empleado al ser motivado por un líder preocupado por su beneficio, potencializa sus competencias y las pone al servicio de la organización, generando en esta una mayor competitividad en el mercado. Es decir, el empleado percibe un valor agregado a su trato, lo que repercute en querer generar ese mismo valor agregado a su trabajo.

4. Que el empleado se desarrolle como líder.

En este punto la gestión humana es definitivamente el ente que está llamado a desarrollar el liderazgo de las personas enfocándose en obtener principalmente dos aspectos de ellos: el fortalecimiento en formación y desarrollo del individuo, y el respaldo de los seguidores, para lo cual es primordial que gestión humana sea la abanderada en formar los directivos en la organización, creando estilos de gerencia básicos y trabajo en equipo.

El concepto del liderazgo servidor como lo expresa Daft (2006), “es sencillo y básicamente consiste en estimular a los otros para que continúen y salgan adelante con su desarrollo personal y ayudarles a

comprender cuál es el propósito de su trabajo” (p. 239). Permitir el espacio para que se tomen decisiones, se asuman responsabilidades de otro nivel y darles el valor necesario a las determinaciones tomadas.

Pero es necesario tener muy presente crear una infraestructura organizacional en donde se reciban propuestas de diferentes áreas, incluso la del empleado, que pueden llegar a aportar productos innovadores o nuevos que cubran las necesidades actuales de los clientes y que en contraprestación los empleados reciban beneficios de aquellos.

Calderón (2006), afirma que gestión humana aporta valor en esta dimensión, ya que se puede lograr un empoderamiento de las personas en las empresas, cuando son debidamente entrenadas para ser directivos.

5. Responsabilidad social.

El entorno actual se muestra muy globalizado y aparentemente se hace cada vez un poco más difícil crear comunidad local. Greenleaf mencionó lo siguiente: “Todo lo que se necesita para reconstruir comunidad, como forma de vida viable para grandes números de personas, es que un número suficiente de líderes servidores señalen el camino, que no consistirá en grandes movimientos de masas, sino en que cada líder servidor demuestre su limitada responsabilidad por un grupo de comunitario concreto”.

Este renglón no es visto como una actividad que deba desarrollar

recursos humanos, y algunas empresas la describen de manera superficial como seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental. Falta profundizar en aspectos sensibles como respeto a los derechos humanos dentro de la organización y libertad de asociación, entre otros.

Desafortunadamente en Colombia, como lo menciona Calderón (2006), el cumplimiento de las regulaciones establecidas por el Estado, es el punto más notable y se concluye que cubriendo esta línea se ha cubierto el compromiso social de la empresa para con el empleado.

Gestión humana puede favorecer un desarrollo sin precedentes en esta área, al crear un espacio para trabajar en comunicar los compromisos de responsabilidad social de la empresa, permitir la participación de los empleados en desarrollar y revisar políticas y procedimientos en la responsabilidad social.

En resumen, existen cuatro formas de agregar valor a las organizaciones por parte de recursos humanos y son las siguientes.

a. Cuando se interesa por reducir costos, aumentar la productividad, desarrollar al empleado, sostiene el trabajo del trabajador y consigue retener a los mejores empleados.

b. Cuando diseña una organización que soporte lo antes mencionado, entregue recursos para que las personas den sus aportes a la organización, apoya no solo a la gerencia y jefes de área sino además atrae, potencializa y desarrolla las personas con talentos.

- c. Cuando recursos humanos ha encontrado los puntos críticos, gestiona el cambio que favorezca una respuesta rápida y efectiva de acuerdo con las necesidades del entorno. Desde luego, con un soporte de credibilidad del área de recursos humanos para facilitar la implementación del cambio.
- d. El preocuparse por las otras personas, mejora el ambiente laboral y facilita la cultura de liderazgo del servicio. Cuando se tienen unas políticas claras de desarrollo del personal, crea oportunidades de ascenso en la carrera y de competencia. Este último es el más importante para que haya un cambio real dentro de la organización.

Referencias bibliográficas

- Alles, Martha Alicia. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Calderón Hernández, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Revista Cuadernos de Administración. enero-junio. año/vol. 19, número 031:. Bogotá. Recuperado el 1 de abril de 2009.
- Corral Genicio, Jerónimo. (2007). Dirección de personas: escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores. Netbiblo.
- Daft, R. L. & Lane, P. G. (2006). La experiencia del liderazgo. Cengage Learning Editores.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2005). Liderazgo. Cengage Learning Editores.
- Oostinga, Letze. (2009). Liderar siendo servicial primero. Descripción del liderazgo servicial de Robert K. Greenleaf. (1970). Recuperado el 27 de abril de 2009 de http://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_es.html
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth. (2004). Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Colección Textos Universitarios. ECOE Ediciones.