



25

Modelo de transición para una cultura de responsabilidad compartida

La globalización, la velocidad vertiginosa del cambio y la competencia tan despiadada en la que se desarrolla el mundo de los negocios, han puesto a los CEOs en posiciones verdaderamente críticas. Tanto el éxito de la empresa como su propia permanencia en la misma dependen de las estrategias, la ejecución y la información que sus ejecutivos de primer nivel les proporcionen. Por lo tanto, requieren que sus directores de RH se conviertan en sus copilotos: personas responsables de implementar programas e iniciativas que detonen el potencial del personal y de la organización, además de estar amarrados a las cosas que realmente importan -mercado, rentabilidad y estructura. En este sentido, Larry Bossidy afirma en su libro *El arte de la ejecución en los negocios* que cuando fungía como presidente de

Honeywell International les decía a los miembros de RH: “Quiero tener márgenes de utilidad más grandes que nadie y, para lograrlo, necesitamos tener buenos empleados, capacitarlos mejor y más rápido que los demás. Debemos tener programas educativos que se enfoquen en los principales temas y problemas del negocio, en las cosas que importan. La función de RH es ayudarme a resolver estos problemas”.

MODELO DE TRANSICIÓN

Ante tales circunstancias, mostraremos el modelo probado de transición a una cultura de responsabilidad compartida que permite a los directivos de RH desempeñar su rol de copilotos como lo esperan los CEOs. En este modelo, la incapacidad de lograr el alto desempe-

Lic. Armando
Herrera Chabert

DIRECTOR GENERAL
GIBLER
CONSULTORES S.C.

Egresado de:
Relaciones Industriales,
Universidad Iberoamericana.

(1990-2007)
Consultor para el Desarrollo
de Culturas de Alto
Desempeño y Coach
Organizacional de Altos
Directivos en México.



GRUPO DE TRABAJO

EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO



EN RESUMEN

- 1 La transición a una cultura de responsabilidad compartida involucra la alineación organizacional.
- 2 El director de RH debe ser el copiloto de los CEOs, de forma que puedan aprovechar el talento del personal.
- 3 Una organización debe verse como un sistema en donde las decisiones y las acciones de sus miembros afectan el todo.
- 4 Una empresa alineada debe contar con un equipo de alto desempeño que la haga ferozmente competitiva.
- 5 Para el cambio se requiere: modificar la visión de sí mismo, adquirir nuevas habilidades, establecer protocolos o reglas básicas y desarrollar un sistema de compensación alineado a la nueva cultura.



ño de los equipos tiene su raíz en la falta de coordinación y alineación de los elementos clave para su éxito, así como en la ausencia de una cultura de responsabilidad compartida.

¿QUÉ ES LA ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL?

La alineación es una de esas palabras que llega cargada de equipaje. Para algunos, el término evoca al mundo de la mecánica: la alineación es lo que se le hace a un automóvil cuando la dirección está fuera de balance. Pero la palabra también evoca a imágenes de organismos vivos, así como cuando un quiropráctico alinea el cuerpo reajustando el sistema del esqueleto para restaurarlo y para que tenga un mejor balance e integración.

La alineación organizacional tiene que ver con el lado humano del equipo, más que con su contraparte mecánica. Las empresas, después de todo, son sistemas colectivos creados por seres humanos para obtener resultados.

Cuando una de ellas se encuentra adecuadamente alineada, sus partes se mueven en sincronía para obtener las metas -existe una visión en línea recta que va desde la estrategia de la compañía hasta sus consumidores. Los recursos humanos, financieros y de capital son utilizados a lo largo de esa línea de visión para generar y añadir valor de manera rápida y consistente a un costo efectivo, logrando que la organización sea ferozmente competitiva y, por ende, una entidad de alto desempeño.

Para obtener este rango, cada equipo, en cada nivel, debe ser un equipo de alto desempeño y para ello debe estar alineado en cinco áreas clave:

1. Estrategia de negocios.
2. Entregables de negocio que resulten de la estrategia.
3. Roles y responsabilidades en los niveles individuales y departamentales.
4. Reglas básicas para la toma de decisiones y otros protocolos relevantes como el manejo de conflictos.
5. Relaciones de negocios.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR RESPONSABILIDAD COMPARTIDA?

Este término no implica compartir errores ni culpas, sino que requiere de la observación personal como parte de un sistema, entender que las decisiones propias afectan al

resto, entender lo que se tiene que hacer de manera individual para que el conjunto sea altamente exitoso.

ELEMENTOS DE CAMBIO

1. Cambiar la visión de sí mismo: Cada individuo debe asumirse como responsable, no sólo de su propio desempeño, sino también del de sus colegas, incluso de aquellos que no les reportan directamente. Adquirir una responsabilidad sobre su desempeño, sus reportes directos, el resultado de sus pares, el éxito de su líder y el de su organización.
2. Adquirir nuevas habilidades: La gente debe volverse apta para influir en otros y en el manejo del conflicto. La relación jefe-subordinado debe reemplazarse con patrones de influencia indirecta y de persuasión, ya sea con colegas y/o con aquellas personas sobre las que no se tiene un control directo.
3. Establecer protocolos o reglas básicas para guiar decisiones o conductas: Cada uno debe comprometerse con las reglas básicas, las cuales indicarán cuándo y bajo qué condiciones se tomarán decisiones de manera unilateral, cuándo se deberá consultar a otros o cuándo se deberán tomar decisiones por consenso. Un protocolo sería: "No lles problemas a un tercero con la intención de que te rescate."
4. Reflejo de la nueva cultura: El sistema de evaluación del desempeño y la estructura de compensaciones deben reflejar la nueva cultura, así como reconocer las conductas positivas resultantes de la transformación organizacional.



El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* fue diseñado en Estados Unidos y se ha convertido en un Sistema Integral de Administración del Desempeño. El objetivo del CMI es dar a las organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir." Para Howard Rohm del *Balanced Scorecard Institute*, "Un sistema de administración

de desempeño puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente y las tareas diarias. Además, ayuda a administrar las estrategias del negocio, a monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones y a crear la capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

