

**EMPRESARIOS: RECURSOS HUMANOS Y
EL PROCESO DE CAMBIO**

Prof. Cándido Mercedes*

Los recursos humanos constituyen el verdadero espacio que delimita a una organización moderna, de éxito, con respecto a una organización eslabonada con el matiz tradicional. Son el eje esencial de un arco cristalizado bajo el espectro de múltiples colores. Ellos son los que hacen que las cosas sucedan al interior de toda empresa u organización.

Los activos de una empresa hacen que las cosas sean posibles; los Recursos Humanos, hacen que las cosas sucedan. Son la espina dorsal a través de la cual se coordinan los demás recursos de una organización.

De nada sirve una sofisticada tecnología; no importa cuántos recursos se dediquen a las instalaciones de producción; el factor decisivo para el éxito de una organización es su personal, su gente.

Los Recursos Humanos permean a lo largo y ancho todo el tejido de la organización, se deslizan en toda la estructura, haciendo con su energía inagotable, la necesaria combinación para obtener los resultados con el máximo de eficacia.

Ellos dibujan el escenario que con sus acciones van creando nuevos peldaños. Peldaños que bosquejan en cada época nuevas necesidades, nuevos contextos.

* Profesor de Maestría en INTEC, APEC, UASD. Asesor, Consultor, Instructor Gerencial.

Constituyen la génesis y al mismo tiempo el epílogo de paradigmas. Sólo su praxis dibuja, entonces, la escalera hacia nuevos horizontes.

Empero, la cristalización del vuelo sublime, del amplio horizonte, sólo se alcanza a través de nosotros, los Recursos Humanos. Somos la dimensión de la imaginación, la iniciativa, la creatividad y la innovación. Constituimos la necesaria constelación de las estrellas que más brillan en la organización. Motorizamos la historia, que es la historia de las organizaciones.

Haciendo una paráfrasis del gran autor norteamericano Peter Drucker, cuando dice en su libro "El Ejecutivo Eficaz": "condensamos los trabajadores musculares y cerebrales". Somos el engranaje perfecto que mueve a la organización.

Richard Foster, en su interesante libro INNOVACION - La Estrategia del Triunfo- nos dice: "La tecnología que posee una empresa reside en los conocimientos y en la formación de las personas que la integran, y estas personas deben cambiar para que la compañía pueda adoptar una nueva tecnología".

En el contexto actual, tanto endógeno como exógeno, el párrafo precedente toma más cuerpo, más sustancialidad. Hoy, en la dinámica de los cambios, caracterizada por una velocidad extraordinaria, el reto es cómo asumir un verdadero liderazgo que haga factible atraer, mantener, motivar y desarrollar los recursos humanos más idóneos que existan en el mercado laboral.

La posibilidad de crear una sociedad viable que se enrumbes por un escenario de crecimiento y desarrollo, no sólo aprovechando las ventajas comparativas, sino al mismo tiempo las competitivas, encuentran su verdadero eco en los Recursos Humanos.

La clave se fundamenta en cómo construir nichos organizacionales en toda la segmentación, tanto en la sociedad, como en las empresas particulares, como espacio del mercado interno, así como en el mercado externo.

Se precisa -al crear e innovar nuevos nichos organizacionales- de un liderazgo ejecutivo, con visión, con confianza, seguridad, voluntad y energía; con una capacidad de aunar, sintetizar, catalizar y catapultar las distintas energías humanas de la organización hacia objetivos delimitados claramente.

Todo ello nos lleva a la necesidad de comprender que ameritamos asumir una nueva cultura organizacional, que se traduzca en nuevos valores y filosofía, que se expresarán en nuevos estilos gerenciales.

Encauzar las organizaciones de cara a un nuevo milenio, constituye el leit motiv de todo buen ejecutivo.

Las exigencias son muchas y más aún renovadoras. No hay, pues, espacios para la retórica discursiva, por más elocuente y emocional que ésta sea. La hondonada emocional caracterizada por calidez y comprensión es un vehículo necesario, pero no suficiente, en el seno de una empresa.

Debemos ver de quiénes nos rodeamos como colaboradores en la organización, quiénes son excelentes, quiénes responden de manera medular con la cultura de la organización, quiénes están motivados para hacer cosas nuevas cada vez.

Debemos actuar con el componente del ejecutivo que utilice equipo de trabajo, escuche, reconozca, adiestre, seleccione adecuadamente, ofrezca incentivos, estabilidad y dirija mediante el ejemplo y sepa delegar.

El éxito hoy no se mide tan solo en el cómo ampliamos el mercado, sino cómo creamos nuevos bienes o servicios con calidad para mantener el mercado conquistado.

Peter Drucker, en su libro *La Innovación y El Empresario Innovador*, nos señala "... pero en tanto suele discutirse el espíritu de empresa como algo ligeramente misterioso, como un don, un talento", una "inspiración", un "rasgo de genio", un "arte"... la innovación y el empresariado

innovador hay que verlos como productos de la decisión, como una tarea que debe ser organizada y como un trabajo sistemático.”.

En un mundo sin fronteras, la visión de un buen ejecutivo es cómo buscar las oportunidades y las fortalezas de una organización; cerrando lo más posible la brecha de las amenazas y las debilidades. No buscar ni mucho menos querer, a un ejecutivo que resuelva problemas.

El ejecutivo que resuelve problemas y no oportunidades, no avanza. Al contrario, ha de invertir recursos casi siempre escasos, limitados y al final de “resolver el problema” la organización se encuentra en el mismo sitio.

Debemos evitar, en consecuencia, al ejecutivo que se mueve mucho y sus resultados son pobres. Buscamos un ejecutivo que sepa adecuar sabiamente resultados con actividades.

Queremos un profesional que visualice y objetivice el horizonte desde una perspectiva sistemática, tratando siempre de aplicar la concepción sinérgica de la administración, donde el todo es más que la suma de las partes.

Como muy bien señala Lester Thurow, en su libro *La Guerra del Siglo XXI*, “Es muy difícil reconocer que las nuevas realidades imponen la creación de nuevas virtudes, nuevos procedimientos, nuevas reglas y nuevas instituciones”.

Las nuevas realidades exigen así una saludable integración de los Recursos Humanos.

Como país pobre, la única posibilidad de coadyuvar al necesario cambio, es la perspectiva de cómo se visualizan los recursos humanos. No es posible seguir sintonizando la frecuencia de ventaja comparativa a través de recursos humanos poco capacitados, mal pagados y peor motivados.

El mismo Lester nos lo subraya cuando dice: “En el futuro la ventaja

competitiva duradera dependerá más de las nuevas tecnologías de procesos y menos de las nuevas tecnologías de productos. Las nuevas industrias del futuro, (por ejemplo, la biotecnología), dependerán de la capacidad cerebral. Las ventajas comparativas del trabajo humano reemplazan a las ventajas comparativas de la Madre Naturaleza (la posesión de recursos naturales) o de la historia (recursos de capital)". (subrayado nuestro).

La gente, sus recursos de carnes y hueso, es lo más importante; dirigirlo sabiamente es el rol protagónico en el mundo de hoy para un ejecutivo moderno.

El profesional, en su práctica gerencial, valida supuestos o los invalida. Supuestos que abordan la problemática de los recursos humanos en las organizaciones; la motivación, el liderazgo, los grupos en las organizaciones, estructura y función de los grupos, los problemas intergrupales en las organizaciones; hasta cómo aumentar la efectividad en la misma, en un proceso de cambio.

Sin ser un sabelotodo, el Profesional, en su más amplia acepción, debe de comprender la manera de catalizar la energía humana en una intensa personalidad corporativa en el seno de su organización. Con su visión holística se constituye en la llave del éxito o en el punto de iceberg en la organización.

Hoy, para tener acceso al triunfo organizacional, se precisa de un verdadero trabajo en equipo, con los mejores individuos en cada puesto. "La posesión de recursos naturales no ha impedido que un país se enriquezca". La frase es de Lester Thuroq. Agregamos nosotros, tratando de cristalizar un símil, que podemos ser excelentes profesionales en nuestra área, y sin embargo, ser pésimos ejecutivos; no lograr resultados a través de las personas.

El reto es, cómo convertimos cada día más en hacedores frondosos en el que podamos adecuar, coordinar, combinar los diferentes recursos de una organización alcanzando el objetivo con el mínimo de esfuerzo, la máxima productividad, la mejor calidad, el mínimo de costo y el mejor precio en el mercado.

Todo lo podemos realizar cuando ponderamos las necesidades de los individuos a través de la organización, las necesidades de la organización a través de los recursos humanos. Suplir necesidades individuales y organizacionales en un sólo haz, es la única perspectiva de éxito en el mundo gerencial moderno.

Es, como señala Edgar H. Shein, en su obra *Psicología de la organización*, "Debemos de asumir un contrato psicológico entre el individuo y la organización".

Contrato Psicológico, abunda Shen "implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización, cada persona que desempeña un rol, el empleado, por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas de empleos, garantía de que no van a ser despedidos inesperadamente, etc."

La implicación nodal alrededor de los Recursos Humanos es como bosquejamos un espacio en el que los individuos se les trate con el mayor sentido de dignidad, de importancia, más allá de su jerarquía en la organización.

Es pausable, entonces, que el nuevo ejecutivo entienda que debe ser un facilitador, un orientador, un creador de oportunidades para los individuos que integran su organización. Logramos así la cohesión y la estabilidad necesaria, vía una bien ponderada motivación para que la empresa prospere y con ella todos nosotros. Comprender que las necesidades de los individuos y de la organización cambian con el tiempo, nos lleva también a colocar en su justa dimensión los polos estelares de la misma: su gente.

Los cambios son inexorables para una organización. No es dable, entonces, saber qué si la estrategia es la más adecuada en cada instante, para el desarrollo de la organización.

El proceso para el cambio debe, en consecuencia, entenderse en una perspectiva proactiva, dimensión que nos permite planear el cambio en

forma más deliberada en la búsqueda de oportunidades permanentes en el mercado.

Lo importante es, pues, como ejecutivo, encauzar los cambios, tomando en cuenta a los recursos humanos sin espacio de manipulación y de fines posteriores a la razón vital del cuerpo de la misma. Comprender la resistencia a los cambios, asumir una verdadera fase de motivación para el cambio, descongelar el cambio y recongelar, es el prisma del éxito en el mundo moderno. Por diversas razones la gente se resiste al cambio. Verbigracia: temor, razones desconocidas para el cambio, pérdida de beneficio o de poder, etc.

Enrumbarnos por el sendero moderno, de cara a nuevas exigencias, es entender un mejor y mayor espacio de participación, donde la gente que integra su organización, entienda hacia dónde vamos, qué somos, qué queremos ser. Es un proceso que implica motivación, no manipulación; un proceso de espejo, donde todos, al final podamos cristalizar los sueños.

Es un proceso donde podamos bosquejar productos y servicios que generen una nueva dinámica, teniendo en cuenta el objetivo de ser cada día más creadores de productos estrellas y menguantes, para dejar atrás los productos de oportunidades perdidas y de retiradas.

Sólo así podremos construir sueños, sueños con flexibilidad y profundo amor a los cambios, teniendo en cuenta los recursos humanos de manera medular, para lograr de manera fehaciente los objetivos organizacionales con mejores éxitos.