

dificultad que implica prestar ayuda a individuos que no sienten la necesidad de cambiar su comportamiento, hasta medidas relacionadas con la administración misma de la universidad; por ejemplo, informar al personal docente sobre el narcisismo y capacitarlo para

entre profesores y estudiantes narcisistas, en las cuales éstos reciben una asistencia individualizada de sus docentes con el fin de reducir ciertos rasgos de grandiosidad e hipersensibilidad a la crítica, y aumentar la empatía. Tales actividades van desde establecer una

En el aula de clases, el narcisismo parece reflejarse en comportamientos contraproducentes, tales como dificultad para establecer relaciones interpersonales, excesiva competencia y cuestionamiento de las calificaciones que obtienen cuando no satisfacen sus altas, pero poco realistas, expectativas

lidiar con él, reducir el número de estudiantes por aula, incrementar las relaciones profesor-alumno, vigilar la tendencia a elevar las calificaciones de los estudiantes narcisistas, incorporar la calificación entre compañeros de clase y proporcionar oportunidades de viajes de estudio o pasantías voluntarias en países de menor desarrollo, con el fin de fomentar la aparición de actitudes y conductas más empáticas.

Los estudiosos también recomiendan, entre otras estrategias para el aula, aumentar la frecuencia de las evaluaciones, reforzar la manifestaciones de solidaridad, incorporar la práctica de la autoevaluación, utilizar técnicas de desensibilización sistemática para reducir la hipersensibilidad a la evaluación y a las críticas, practicar las condiciones para ofrecer y recibir realimentación constructiva, usar casos y narraciones emotivas en primera persona y reforzar la habilidad para discutir y aceptar puntos de vista diferentes. Esto incluye el uso del método socrático y representaciones de papeles en clase que inducen a los estudiantes a asumir las perspectivas y conductas de otros. Se insiste, además, en la participación de la totalidad del personal docente en estas labores. Paralelamente, se realizan actividades de interacción cara a cara

relación de trabajo o alianza basada en la aceptación y la comprensión del alumno hasta plantear retos al estudiante para que experimente o pruebe conductas diferentes en sus relaciones interpersonales, pasando por la observación de modelos para aprender a recibir críticas de una manera más positiva.

Es previsible que el aumento de las conductas asociadas con el narcisismo en los estudiantes de administración genere problemas en las organizaciones, en cuanto a su eficiencia, productividad, relaciones entre sus miembros y el trabajo en equipos. En tal sentido, la presencia de la «generación yo» en las escuelas de gerencia constituye en estos momentos un importante desafío para los responsables de formar a los profesionales que en poco tiempo ocuparán posiciones de liderazgo en las organizaciones. Ese reto implica enfrentar una visión del mundo excesivamente centrada en el individualismo pragmático, privilegiar el desarrollo de las competencias comunicacionales del estudiante, su habilidad para establecer relaciones de solidaridad y cooperación con otros, para «ponerse en el lugar del otro», así como su capacidad para trascender el liderazgo individual y alentarlos hacia la práctica

de un liderazgo colectivo, más inclusivo, ético y socialmente responsable, y que, finalmente, pueda responder novedosamente a las exigencias de un mundo en constante transformación. Todo esto plantea una vez más la necesidad de repensar y rediseñar críticamente los programas de formación gerencial.

Si bien en Venezuela no parece haber aún investigaciones sobre este fenómeno es necesaria una señal de alerta para los programas avanzados de gerencia, las especializaciones y las maestrías en administración que se dictan aquí. A esta señal habrá que prestar atención en breve plazo. ■

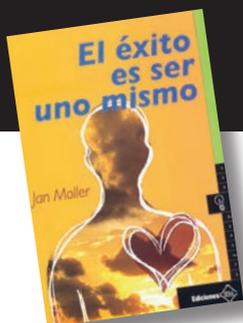
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS

Alejandra González Mármol

GERENTE GENERAL DE B&G DESARROLLOS DE NEGOCIOS S.A., ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

La planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en misión, visión y objetivos estratégicos. Este proceso ocurre frecuentemente en las cúspides organizacionales y, por lo general, intervienen los miembros de la alta gerencia, entre los cuales suelen tener una mayor participación los representantes de las áreas de operaciones, logística, ventas, mercadeo y finanzas. Pero, ¿qué ocurre con recursos humanos, capital humano, talento humano o cualquiera sea el nombre utilizado para mencionar el área responsable de las personas en la organización?

Sin ánimos de generalizar, ni suponer la existencia de una práctica común, es sorprendente la gran cantidad de organizaciones que consideran recursos



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones 

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.

humanos un área ejecutora u operativa, no asesora, y por lo tanto no participa en la planificación estratégica. ¡Nada más lejos de la realidad! Actuar estratégicamente en la gestión de capital humano es una condición obligatoria para generar un negocio exitoso.

Muchos gerentes de recursos humanos dirigen sus esfuerzos a funciones muy administrativas u operativas, dejando de lado lo estratégico. Entonces, ¿qué ocurre primero? ¿Los gerentes de recursos humanos no son considerados asesores por la alta gerencia de la empresa o los propios gerentes de recursos humanos se excluyen del proceso de planificación estratégica para atender asuntos administrativos? Sea lo que fuere en cada caso particular, lo importante es motivar a los gerentes de recursos humanos a asumir un papel más asesor de la alta gerencia y, al mismo tiempo, a los miembros de esa alta gerencia a incluir en su planificación estratégica el componente humano, único transformador y diferenciador competitivo.

Como lo escribió Lester Thurow: «Si puedo tomar tu producto y hacerlo más barato, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse, ¿qué te queda? Gente preparada». Entonces, la planificación estratégica debe estar centrada en la gente. Y si es así, cada vez más es vital que los gerentes de recursos humanos sean parte de los expertos asesores de las estrategias. Ante esto, es importante realizar, en toda organización, la planificación estratégica de recursos humanos.

Para realizar la planificación estratégica de los recursos humanos de cualquier organización es imprescindible conocer los objetivos estratégicos empresariales y preguntar: ¿cuáles son las conductas y habilidades (competencias) que debe desarrollar el área de recursos humanos en la gente para lograr tales objetivos? He aquí el reto. No es el típico papel del área de recursos humanos. Esta unidad debe ser capaz de desarrollar acciones en las personas que las conduzcan a formar equipos de alto desempeño encaminados hacia un objetivo común. Esto es posible mediante un conocimiento minucioso de la organización.

Es necesario comprender e interpretar correctamente la misión y la vi-

sión del negocio. De la misma forma, es imprescindible conocer los objetivos estratégicos organizacionales. Los gerentes estratégicos de recursos humanos pueden contribuir a la declaración de tales objetivos. Sin este conocimiento es imposible formular un plan estra-

Es sorprendente la gran cantidad de organizaciones que consideran recursos humanos un área ejecutora u operativa, no asesora, y por lo tanto no participa en la planificación estratégica

tégico de recursos humanos. Más aún, estos objetivos deben estar centrados en los talentos y el «saber hacer» organizacional.

La planificación estratégica de recursos humanos invita a los directivos a examinar de forma crítica sus objetivos y metas, y cómo el talento humano puede contribuir a tales objetivos. Esto constituye el primer paso para diseñar las estrategias e iniciativas en el área.

La planificación estratégica de recursos humanos puede ayudar a las empresas a identificar diferencias entre «dónde estamos hoy» y «dónde queremos estar». Al forzar a los directivos a pensar en el futuro, recursos humanos es el área donde deben concentrarse: tener gente preparada, competente, comprometida y entusiasta.

Todo suena muy bien hasta ahora. Sin embargo, cualquier planificación estratégica de recursos humanos tiene poco valor, si los miembros de la alta gerencia no están implicados activamente. Para que realmente sea eficaz, los directivos y gerentes deben compartirla y aceptarla. Esto se logra mediante una adecuada comunicación. Es muy grato encontrarse directores y gerentes que dirigen su fuerza de trabajo hacia objetivos clave, gracias a una clara comunicación.

Lo ideal es hacer la planificación de recursos humanos en conjunto con la planificación estratégica de la empresa. De esta forma, es posible identificar las fortalezas y debilidades de las personas de quienes se espera la implantación de la estrategia, ayudar a encarnar un sentimiento compartido y reforzar la cultura organizacional. Existen pruebas de que, a largo plazo, las empresas que tienen un fuerte sentido de identificación desarrollan una ventaja diferenciadora.

Entre las opciones de recursos humanos se deben elegir las más estratégicas para cada empresa e incorporarlas al plan, enmarcadas en los diferentes subsistemas de recursos humanos: organización, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, compensación

y beneficios, administración de personal y evaluación de desempeño. Todo esto fomentando la creación y el mantenimiento de un clima laboral sano.

Una vez que se han identificado las brechas entre lo que se tiene y lo que se espera, en términos de competencias laborales, e identificados los objetivos por subsistemas, los cuales a su vez soportan los objetivos estratégicos organizacionales, es posible comenzar a realizar un verdadero plan de acción. Es recomendable que estos objetivos por subsistemas de recursos humanos sean claves y, como dicen constantemente los expertos gerenciales, sean alcanzables, realistas y retadores. Seguidamente, se deben estructurar, para cada objetivo, las iniciativas, los indicadores y las metas. Si esto se lleva a cabo de manera organizada, con apoyo y aprobación de la alta gerencia, se tiene la mitad del proceso de planificación estratégica de recursos humanos logrado.

Falta la otra mitad: la comunicación. Muchos planes se quedan en papel, porque no se comunican adecuadamente. Esta comunicación debe ser muy cuidadosa y clara, y dirigida a todos los miembros de la organización. La recomendación es comunicar el plan segmentando el «discurso» en grupos clasificados por niveles y posiciones organizativas.

No importa el tamaño de la organización. La planificación estratégica en recursos humanos es un paso importante hacia el logro de un negocio exitoso, ya que combina la visión de los directivos (hacia dónde quieren impulsar la organización) con la productividad de la gente: el verdadero motor que mueve a ese conjunto de maquinarias, herramientas, tecnología, números, documentos, que llamamos empresa. ■