



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Análisis de un proceso de cambio con enfoque en Neurociencias

Autor: Romina Francisca Ranalli

DNI: 27.733.684

Director de Trabajo de Graduación: Pamela Agata Suzanne

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril 2021

Índice

Resumen Ejecutivo.....	2
I. Introducción.....	4
II. Presentación del caso.....	6
II.I. Antecedentes y Cambios de la Gestión de RRHH en EME S.A.....	11
II.II. Presentación del nuevo Modelo de RRHH	13
III. Marco teórico seleccionado.....	17
III.I. Neurociencia, Neuromanagement y Neuroliderazgo	17
III.II. Gestión del Cambio y Neurociencia	18
III.III. RRHH como Socio estratégico del Negocio.....	20
III.IV. Impacto e Influencia	22
III.IV.I. La Gestión de las emociones.....	23
III.IV.II. Comunicación efectiva	27
III.IV.III. <i>Storytelling</i>	32
III.IV.IV. Modelo SCARF	34
IV. Análisis del caso desde la mirada de las Neurociencias.....	41
IV.I. Introducción	41
IV.II. Trabajo de Campo, resultados, interpretación y análisis del caso	42
IV.II.I. Comunicación y entendimiento.....	43
IV.II.II Gestionar las emociones del cambio.....	56
IV.II.III Modelo SCARF aplicado a los GGT	58
IV.II.IV Modelo SCARF aplicado a los CRH.....	67
V. Conclusiones Generales	75
VI. Bibliografía	81
ANEXO I	83
Cuestionario Gerentes Generales de Tienda.....	83
ANEXO II	87
Cuestionario Coordinadores de RRHH.....	87

Resumen Ejecutivo

El trabajo consiste en el análisis de un proceso de cambio, puntualmente la transformación del rol de los Coordinadores de RRHH en Socios estratégicos del Negocio en Hipermercado Mayorista, desde el enfoque de las Neurociencias. Como marco teórico para este análisis se explicaron, brevemente y para dar contexto, los conceptos de: Neurociencias, Neuromarketing y Neuroliderazgo; RRHH como Socio estratégico del Negocio y Gestión del cambio y Neurociencias. Como eje principal se consideraron ciertas herramientas de Neurociencias que contribuyen a potenciar la habilidad de generar Impacto e Influencia, una de las habilidades de liderazgo fundamentales para lograr impulsar cualquier proceso de transformación y cambio: La Gestión de las Emociones; La Comunicación Efectiva; *Storytelling* y El modelo SCARF de David Rock. Estas herramientas contribuyeron a entender y analizar el caso de estudio elegido: la transformación del rol de RRHH de transaccional a estratégico, en particular, el cambio de rol de los Coordinadores de RRHH como HRBP e identificar qué acciones de implementación del cambio fueron positivas, cuáles pueden haber afectado negativamente la implementación y qué medidas podrían proponerse a futuro para consolidar e impulsar el modelo. Para dar apoyo a las proposiciones que se plantean en el análisis, se han utilizado los resultados de un relevamiento de campo (cuestionarios) aplicados en la organización. Los resultados obtenidos dieron apoyo a las siguientes proposiciones: hubo falencias en el proceso de comunicación y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, en especial, por parte de los Gerentes Generales de tienda (GGT); no se previó desde el inicio gestionar las emociones que todo cambio genera, en especial, en los GGT; la introducción de dispositivos y entrenamientos en Neurociencia e Inteligencia Emocional son herramientas muy útiles para acompañar procesos de Gestión del Cambio; el proceso de cambio no fue gerenciado de manera tal, de prever las resistencias que generaría el nuevo modelo; no se ha realizado una matriz de impacto y, por ende, no se elaboraron planes de acción para mitigar dichas resistencias. A futuro, siguiendo este mismo enfoque, se propone: generar nuevos

espacios de comunicación, en especial para los GGT, para lograr momentos de entendimiento, nuevas conexiones y asociaciones neuronales y emocionalidades distintas para con el nuevo rol; direccionar el mensaje atendiendo a la racionalidad, a la emoción y al contexto. Adicionalmente, explorar espacios para poner en palabras las emociones, encausarlas y proveer de herramientas para gestionarlas de una manera positiva y, por ende, catalizadoras del proceso de cambio. Estas acciones contribuirán a que se puedan potenciar los avances y profundizar los aspectos más débiles del nuevo modelo.



Universidad de
San Andrés

I. Introducción

En el marco de la Maestría en Gestión y Dirección de RRHH de la Universidad de San Andrés, se realiza el presente Trabajo Final de graduación el cual pretende abordar el análisis de un proceso de gestión del cambio desde el enfoque de las Neurociencias. El caso por analizar es un proceso de transformación del modelo de RRHH, de transaccional a estratégico, en un Hipermercado Mayorista, al que llamaremos Eme S.A. Esta es la empresa en la cual me desempeño como Gerente Regional de RRHH para sus sucursales de Gran Buenos Aires. En particular, se analizará el cambio a través del cual los Coordinadores de RRHH pasan a ser HRBP con una nueva línea de reporte asociada y responsabilidades adicionales.

En la primera parte del trabajo, se describe el caso de estudio. Luego, se expone el recorte del marco teórico seleccionado y los conceptos y herramientas de las Neurociencias con los cuales se realizará un análisis crítico del caso. En primera instancia, se abordarán de manera breve y para dar contexto, aspectos teóricos sobre qué son las Neurociencias, el Neuromanagement y el Neuroliderazgo; qué implica el rol de RRHH como Socio Estratégico del Negocio y los procesos de Gestión del Cambio en las organizaciones. Luego, se consideran de manera especial, aquellos aportes teóricos y herramientas de las Neurociencias que permiten potenciar la habilidad de Impacto e Influencia, habilidad de liderazgo esencial para lograr impulsar un proceso de transformación: La Gestión de las Emociones; La Comunicación Efectiva; *Storytelling* y El modelo SCARF de David Rock. Este es el eje principal del marco teórico seleccionado con el cual analizaré el caso. El trabajo concluye finalmente, con el análisis propiamente dicho junto al relevamiento de campo y las conclusiones generales.

Los objetivos que me he propuesto con la realización del presente trabajo son:

- Investigar, conocer y aprender sobre los principales descubrimientos y aportes de las Neurociencias e identificar aplicaciones concretas en procesos de

gestión del cambio.

- Analizar, desde el marco teórico seleccionado, un proceso de gestión del cambio: la transformación del rol del coordinador de RRHH a HRBP en Hipermercado Mayorista (ámbito laboral en el que me desempeño).
- Proponer acciones concretas, desde el aporte de las Neurociencias, para consolidar el nuevo Modelo de RRHH y generar mayor impacto e influencia que permita impulsar el proceso y lograr que RRHH se transforme en Socio estratégico del Negocio.



II. Presentación del caso

Eme S.A. es una empresa que pertenece al sector *Retail*, venta mayorista y minorista de productos de consumo masivo (cadena de hipermercados mayorista). El origen del capital es extranjero, pertenece a un Holding Holandés con 2400 empleados en el país. Eme S.A. cuenta con 24 tiendas situadas a lo largo y ancho del territorio nacional y las oficinas centrales se ubican en Olivos, Provincia de Buenos Aires.

La empresa inicia sus actividades en Argentina a fines de la década de los ochenta, abriendo su primera sucursal en la localidad de Olivos, Provincia de Buenos Aires, ubicándose rápidamente como un referente comercial indiscutido en el sector mayorista. Apunta a ambos mercados, B to C (consumidor final) y B to B (clientes profesionales, comercios y clientes HORECA: Hospitales, restaurantes y servicios de catering). Es una empresa y tipo de negocio de mano de obra intensiva, con escasa maquinaria.

Cada tienda constituye una Unidad de Negocio (BU, por sus siglas en inglés) liderada por un Gerente General de tienda (GGT) que reporta en forma directa al Gerente Regional de Operaciones. Cada Gerente General de Tienda lidera a un equipo de jefes de las distintas áreas (Ventas, Recepción de Mercadería, Salón de Ventas, Perecederos, Seguridad, Mantenimiento y Control Final).

En cada tienda hay un coordinador de RRHH (CRH) que hasta octubre de 2019 reportaba en forma directa al Gerente General de tienda y de manera matricial a la Gerencia Regional de RRHH.

Eme S.A. se encuentra en pleno plan de transformación por un cambio de estrategia comercial que apunta a captar a un nuevo tipo de consumidor: el Consumidor Final. Originalmente, el modelo de negocio estaba focalizado en el cliente HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering), de venta al por mayor y en grandes volúmenes por lo que, “hablarle” y ser atractivos para un nuevo tipo de consumidor, ha

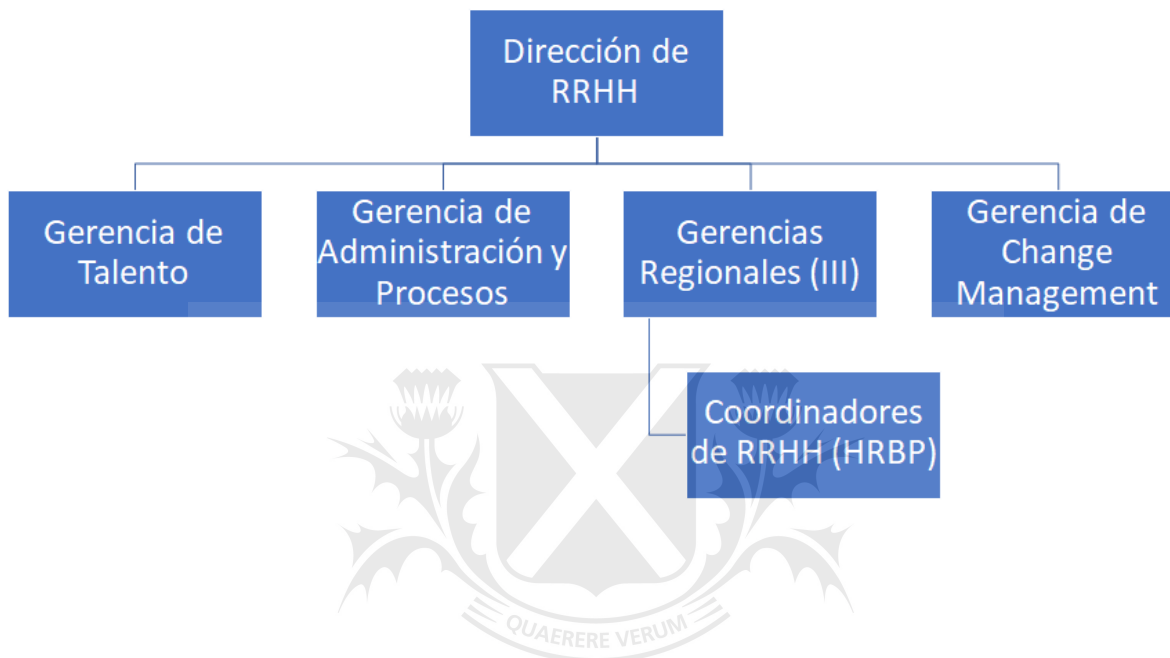
impactado en forma directa en la organización del proceso productivo y, por ende, en la gestión de las personas. Se requieren nuevas competencias, cambian los sistemas, se transforman las tareas, entre otros impactos, que demanda una nueva estrategia de RRHH como Socio estratégico del Negocio para acompañar este proceso de transformación. Las prácticas y políticas de RRHH deben ser funcionales a la nueva estrategia de negocio.

En febrero de 2019, se incorpora una nueva Dirección de RRHH en la empresa para dar impulso a la transformación del rol de RRHH. Esta Dirección conforma un nuevo equipo gerencial para el área de RRHH y en el transcurso de los primeros seis meses de su gestión, son reemplazadas las Gerencias Regionales de RRHH, La Gerencia de Administración de RRHH y se incorpora la Gerencia de Change Management. Al mismo tiempo, propone un nuevo rol para los Coordinadores de RRHH en tienda, con diferente línea de reporte.

El área de RRHH queda conformada de la siguiente manera:

- Dirección de RRHH
- Gerencia de Talento (Empleos, Comunicaciones Internas, Capacitación y Desarrollo)
- Gerencia de Administración de RRHH (Administración de Personal, Seguridad e Higiene, Liquidación de Sueldos, Compensaciones y Beneficios)
- Gerencias Regionales de RRHH (3 Gerentes, uno por cada Región del país, quienes lideran la gestión de RRHH de 8 tiendas cada uno)
- Coordinadores de RRHH (HRBP nivel tienda)
- Gerencia de Change Management

Organigrama RRHH Eme S.A.



Hasta ese momento, el departamento de RRHH era meramente transaccional, no estratégico. La toma de decisiones estaba absolutamente centralizada en la anterior figura del Director de RRHH, a tal punto, que la autoridad de los Gerentes y Coordinadores de RRHH estaba desdibujada, con un alcance muy poco claro de roles y una muy baja autonomía, principalmente en las tiendas, con alta centralización en la toma de decisiones en oficina central.

La nueva Dirección de RRHH diagnosticó rápidamente que se tornaba imperativo desarrollar los mandos medios. Existía talento y capacidades subutilizadas. Paralelamente, se debía tener una visión de los procesos 360°, un mayor conocimiento del Negocio y de la agenda para que exista un sentido de pertenencia y propósito compartido como área. La Dirección de RRHH sintió que era imperativo transformar a RRHH como un Socio estratégico del Negocio y para ello, resultaba fundamental descentralizar la toma de decisiones, **empoderar y transformar a los Coordinadores de RRHH en HRBP.**

Hasta octubre de 2019, los Coordinadores de RRHH dependían en forma directa de los Gerentes Generales de tienda y en forma matricial de la Gerencia Regional de RRHH.

En octubre de 2019, se presenta por primera vez el nuevo Modelo de RRHH. **Los Coordinadores de RRHH pasan a depender en forma directa de los Gerentes Regionales de RRHH y deben asumir el rol de HRBP de cada tienda (BU).** La posición mantiene su nombre original de Coordinador y no cambian las condiciones contractuales (salarios, herramientas de trabajo ni beneficios).

Los Gerentes Generales de tienda pasan de ser los jefes de los Coordinadores de RRHH, a ser sus “clientes internos”. Se busca posicionar a RRHH como Socio estratégico del Negocio.

Hasta ese momento, los Coordinadores de RRHH desempeñaban un rol más bien transaccional, llevando adelante los procesos básicos de RRHH en las tiendas (tareas propias de la administración y selección de personal operativo, envío de novedades para la liquidación de sueldos, organización de los eventos programados desde oficina central, entre otras), con una agenda de trabajo 70% *Hard* y 30% *Soft*.

Con los nuevos desafíos estratégicos de negocio (plan de expansión acelerado: apertura de 20 nuevas tiendas en todo el país en los próximos tres años, cambio de sistema operativo y la orientación a un nuevo cliente, el Consumidor Final, que requiere nuevas capacidades en los colaboradores), se decide descentralizar aún más la gestión de RRHH y que el rol de los Coordinadores evolucionen hacia un rol de HRBP, con una agenda enriquecida de trabajo, modelada por las Gerencias Regionales de RRHH de tal manera, de dar las respuestas y el nivel de servicio que requerirá el Negocio.

Se busca posicionar a RRHH como un líder empresarial estratégico, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en el desempeño.

Las Gerencias Regionales de RRHH son tres, asignadas a distintas Regiones del país. Cada Gerencia tiene a cargo la gestión de RRHH de 8 tiendas por Región. La

Dirección de RRHH define que son ellos, y no los gerentes de tienda, los que tienen el *knowhow* para poder modelar a los Coordinadores y ser facilitadores de este proceso de cambio. Por ello, la necesidad de la nueva línea de reporte.

Además que, para poder velar por las políticas de RRHH, los valores y la cultura de la empresa (que se torna imperativo para el éxito de la estrategia y la sustentabilidad del Negocio), era necesario un rol independiente y autónomo de la operación, con agenda y criterios delineados desde la Dirección de RRHH.

En concreto, a la agenda de los Coordinadores de RRHH que ejecutaban los procesos de RRHH en tienda, con una distribución 70% *Hard*, 30% *Soft*, se sumaron nuevos desafíos que tornan una distribución más balanceada de la agenda de trabajo.

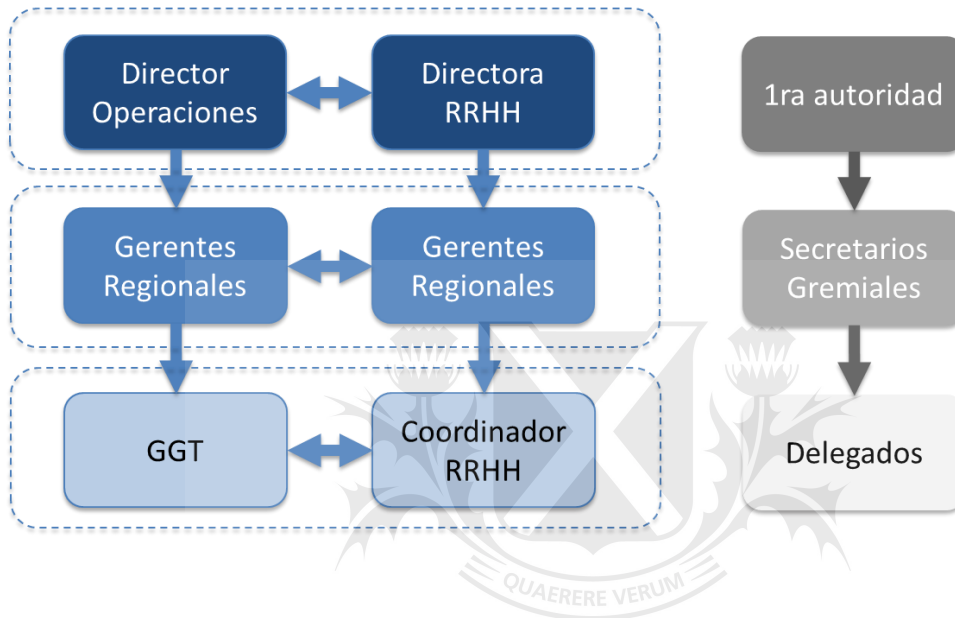
Con el cambio de rol, se pretende que los Coordinadores de RRHH sumen a la ejecución de los procesos de RRHH en tienda lo siguiente:

- formar parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones junto a los Gerentes Generales de Tienda;
- ser la voz de RRHH en las reuniones de negocio de la tienda (**Consultor Experto** en temas de Capital Humano);
- ser la voz del Negocio (BU) en la mesa de RRHH (dentro del equipo de RRHH);
- proveer ideas y desafiar al *Management* de la BU;
- ayudar a ejecutar la estrategia de negocio, y
- colaborar con las áreas especialistas de RRHH en oficina central para diseñar y alinear soluciones a las necesidades del Negocio (BU).

El desafío para la nueva Dirección de RRHH y en especial para los Gerentes Regionales de RRHH es modelar este nuevo rol, descentralizar la gestión de RRHH, empoderar a los Coordinadores, **formarlos y mentorearlos**, para que logren asumir el rol de HRBP.

Asimismo, sortear las resistencias al modelo que posiblemente se presenten.

El nuevo esquema de RRHH pasa a espejar al Organigrama de la Operación, tal como se visualiza en el siguiente cuadro:



Las flechas descendentes del cuadro indican la línea de reporte jerárquico. Las flechas bidireccionales indican el nivel de interlocución entre las partes.

A continuación, ampliaremos sobre los antecedentes de la gestión de RRHH previa a la implementación del nuevo modelo pretendido.

II.I. Antecedentes y Cambios de la Gestión de RRHH en EME S.A.

El anterior Director de RRHH sale de la compañía en febrero de 2019. Quien ingresó en su reemplazo conformó un nuevo equipo. La nueva Directora de RRHH decidió cambiar a los anteriores Gerentes de Administración de Personal y Gerencias Regionales de RRHH, en el corto plazo.

Hasta el cambio del equipo gerencial, RRHH funcionaba de manera independiente y tomaba decisiones claves en cuanto a la gestión de las personas, sin consenso

con el área de Operaciones. Era visto como “el topo”, figura con la cual se la recuerda a la anterior Gestión de RRHH. Lejos de ser un Socio estratégico, era una especie de “espía” en las tiendas, concentrando la información respecto al personal (ej. presupuesto de *HeadCount-Costo Salarial*) y tomando decisiones, muchas veces, por fuera de la esfera de conocimiento de los Gerentes de tienda.

Los anteriores Gerentes Regionales de RRHH no visitaban con frecuencia las tiendas y cuando lo hacían, no era con un espíritu de servicio y socio, sino como auditor para elevar y dejar expuestas las falencias de la operación.

Las áreas especialistas de RRHH de Oficina Central brindaban un bajo nivel de servicio a las tiendas (tiempos dilatados o directamente sin respuesta) y los Coordinadores de RRHH tenían que resolver, muchas veces improvisar, sin lineamiento ni estrategia cascadeada. Los Coordinadores tampoco podían llevar adelante las relaciones gremiales con las Comisiones Internas, porque era el propio Director de RRHH quien tenía contacto con los delegados, llegando muchas veces incluso, a desautorizar sus decisiones.

Con la desatención absoluta por parte de los Gerentes Regionales de RRHH, los Coordinadores de RRHH perdían foco y eran traccionados por el área de Operaciones. La dependencia directa a los Gerentes Generales de la tienda hacía que prevalezcan las necesidades de la operación por sobre la agenda de RRHH, dificultando llevar a cabo las actividades delineadas por la Oficina Central o la Región (Brasil es *Headquarter* regional). Muchos Coordinadores de RRHH terminaban en ocasiones, respondiendo a necesidades operativas de la tienda (reemplazando cajeros, clarkistas, haciendo los cierres de Tienda, entre otras tareas).

Con la llegada del nuevo equipo gerencial de RRHH, lo que se ha producido es una paulatina descentralización de la toma de decisiones y del manejo de la información. Comienza a compartirse información sensible (no confidencial) con el área de Operaciones (ej. presupuesto de *HeadCount-Costo Salarial*) y se promueve que los GGT “dialoguen” con sus *HR Business partner* (los Coordinadores de RRHH).

Las nuevas Gerencias Regionales de RRHH contratadas comienzan a visitar con frecuencia quincenal/mensual a las tiendas para cascadear la estrategia y están en permanente comunicación con los Coordinadores de RRHH y sus pares de Operaciones (los Gerentes Regionales de Operaciones) trabajando en conjunto y tomando un rol de Socio estratégico, incluso antes, de ser formalmente comunicado el nuevo modelo. Los GGT y los CRH comienzan en el corto plazo a manifestar que notan una mejora en cuanto al nivel de servicio brindado a las tiendas y del tiempo de respuesta por parte de las áreas especialistas de RRHH en Oficina Central y de las Gerencias Regionales de RRHH.

Se descentralizaron las Relaciones Laborales. Los Coordinadores de RRHH comienzan a conversar con las Comisiones Internas, entablan las negociaciones gremiales y la resolución de conflictos a nivel de tienda. Solo intervienen instancias superiores (Regionales) cuando la situación excede el nivel de resolución en tienda (empoderamiento de los Coordinadores). Los Regionales de RRHH conversan con los Representantes zonales del Gremio y eventualmente la Dirección de RRHH conversa con la primera autoridad sindical (o política). Esquema descentralizado de las RRLL.

II.II. Presentación del nuevo Modelo de RRHH

¿Qué se hizo hasta el momento respecto al nuevo Modelo de HRBP que se propone y cuáles han sido los resultados?

El nuevo Modelo se formaliza en el mes de octubre 2019. Primero, se consensuó a nivel del *Management Team* (CEO y Directores). Luego, se comunicó en primera instancia, a las Gerencias Regionales de Operaciones y RRHH, quienes se manifestaron a favor del cambio y apoyaron la iniciativa.

La comunicación clave era para los Gerentes Generales de las tiendas y para los Coordinadores de RRHH, *stakeholders* protagonistas del nuevo Modelo.

Se comunicó en primera instancia a los Gerentes Generales de tienda en una reunión general en ese mismo mes de octubre. El mensaje lo ha transmitido la Directora de RRHH con el soporte de una presentación en formato *PowerPoint*.

Cabe mencionar que la exposición se llevó a cabo a **última hora** del primer día de una Convención Nacional de Operaciones de dos días (**jornadas de 8 horas de disertaciones**). Dicha Jornada concluía con un asado con todo el equipo como agasajo. Había Gerentes del interior del país que tomaron el vuelo ese mismo día por la madrugada. Supimos luego, que los Gerentes tenían la expectativa de que lo que la Dirección de RRHH les iba a comunicar era un nuevo esquema de Bono trimestral (tema que se expuso al día siguiente).

A su vez, este cambio se introduce en un momento que resulta clave para el Negocio de Consumo Masivo, víspera de las Festividades de Fin de Año, en donde el esfuerzo está en generar mayores ventas y alcanzar los resultados esperados para el cierre del Ejercicio.

La presentación duró 45 minutos aproximadamente. La Directora de RRHH expuso una presentación en *PowerPoint* de 10 filminas que contenía los *bullets points* respecto al nuevo Modelo de RRHH. La primera filmina introducía de lleno el tema y contenía solo una frase: **Recursos Humanos se posiciona como un líder empresarial estratégico, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance**. La segunda, que se tituló *Must win battles* de RRHH (las batallas a ser ganadas) listaba lo siguiente: cultura centrada en el cliente; comunicaciones claras y transparentes; nuevas capacidades y sustentabilidad; propuesta de valor diferenciadora; *Pipeline*; Socios estratégicos; consistencia en los procesos; *Best in basic* (ser mejores en lo básico, por ejemplo: entrega de ropa de trabajo, elementos de protección personal, liquidación de haberes en tiempo y forma, etc.) y productividad. Luego, la Directora de RRHH expuso cómo se iba a organizar el Departamento de RRHH y el nuevo Organigrama y en forma muy breve la descripción de lo que implica que RRHH sea Socio estratégico del Negocio. Ella fue ampliando y ejemplificando los *bullet points* de la presentación que se exponía,

pero no ha destinado un espacio para profundizar qué implicaba este cambio para los Coordinadores de RRHH y para los Gerentes Generales de Tienda.

Luego de una semana del evento, los Gerentes Regionales de RRHH retomaron las visitas a las distintas tiendas del país con el objetivo de reforzar la comunicación a los Coordinadores de RRHH de las implicancias del cambio, entendiendo que los Gerentes Generales ya habían comunicado la novedad. Los Regionales se encontraron con que ninguno de los Coordinadores había recibido la noticia por parte de los, hasta ese momento, propios jefes. En algunos casos incluso, se transmitieron mensajes confusos o parciales, sin clarificar sobre el nuevo rol de los Coordinadores de RRHH como HRBP ni el cambio de línea de reporte. Atento a ello, cada Regional debió replicar la presentación en forma personal a cada Coordinador ratificando en especial, que los Coordinadores **ya no reportaban a los Gerentes Generales de Tienda sino a las Gerencias Regionales de RRHH.**

Transcurrían las últimas semanas del año 2019 cuando una coordinadora de RRHH de tienda presenta su renuncia por no estar a gusto con el cambio de rol y las nuevas exigencias que se le demandan. Esta situación se intuía que podía suceder, puesto que había Coordinadores que estaban esperando con ansias esta oportunidad de empoderamiento y crecimiento y otros que, indudablemente, se veían expuestos y exigidos en aspectos no alineados con sus intereses y expectativas.

Adicionalmente, el equipo Gerencial de RRHH junto con la Directora de RRHH eran conscientes que el cambio de Modelo podía despertar los “fantasmas” del pasado respecto a la gestión de RRHH. Si ahora los Coordinadores de RRHH en Tienda ya no dependían de la operación, ¿RRHH volvería a ser “el topo”? Sin embargo, **no se ha realizado una matriz de impacto del cambio ni se han planificado acciones para gestionarlo.**

La Gerencia de Change Management había sido contratada para gerenciar el cambio del Sistema Operativo Principal de la empresa (proyecto de dos años de duración) y si bien a futuro se espera que continúe apoyando y brindando servicio para otras iniciativas y proyectos, no se la ha involucrado ni hecho partícipe para acompañar el cambio de Modelo de RRHH.

En noviembre de 2019 se llevó a cabo la Convención anual de RRHH, evento realizado los días 14 y 15 de dicho mes en la que se convoca a todo el equipo de RRHH del país. En este encuentro la Directora de RRHH replica la presentación realizada a los GGT a los Coordinadores de RRHH y demás miembros del área de RRHH de Eme S.A. presentes en la Convención. Adicionalmente, todas las disertaciones y talleres brindados en dichas jornadas estaban destinados a abordar distintas aristas del nuevo rol, con el fin de entrenar y dar herramientas a los Coordinadores de RRHH como HRBP.

En dicho encuentro también se ha llevado a cabo un *Workshop* de **Gestión de las Emociones y Toma de Decisiones con enfoque en Neurociencias**, para acompañar a los Coordinadores en este proceso de transformación de su rol. Como este taller ha sido muy bien recibido, a mediados del año 2020 se ha brindado un nuevo dispositivo de entrenamiento sobre **Inteligencia Emocional para el manejo de Conversaciones Difíciles y Negociación**, nuevamente con enfoque en **Neurociencias**.

Finalmente, al momento de la finalización de la escritura de este caso (diciembre 2020), en el marco de la realización del presente trabajo y como investigación de campo, se aplican unos cuestionarios a los Coordinadores de RRHH y a los Gerentes Generales de Tienda de una de las Regiones del país para indagar sobre la implementación del nuevo Rol de RRHH como Socio estratégico del Negocio. Del cuestionario han participado **8 Coordinadores de RRHH y 7 Gerentes Generales de Tienda**, una muestra parcial pero ilustrativa para analizar el caso (sólo se ha autorizado aplicar el cuestionario a los CRH y los GGT de la Región en la cual me desempeño como Gerente Regional de RRHH). Estos cuestionarios se administraron entre los meses de diciembre 2020 y marzo 2021.

III. Marco teórico seleccionado

III.I. Neurociencia, Neuromanagement y Neuroliderazgo

A través del presente trabajo me propongo realizar el análisis de un proceso de cambio, puntualmente la transformación del rol de los Coordinadores de RRHH en Socios estratégicos del Negocio. Elegí utilizar el enfoque de las Neurociencias para dicho análisis para intentar comprender, desde este abordaje, qué acciones de implementación del cambio fueron positivas, cuáles pueden haber afectado negativamente la implementación y qué medidas podrían proponerse a futuro. Por ello, resulta importante comenzar por explicar qué son las Neurociencias, a qué llamamos Neuromanagement y Neuroliderazgo.

El concepto de Neurociencias agrupa a un conjunto de disciplinas científicas que a través de sus investigaciones procuran conocer el sistema nervioso del ser humano. Desde diferentes enfoques: anatómico, biológico, químico, fisiológico y psicológico, procuran explicar las bases neurobiológicas de la cognición y la conducta humana, es decir, tanto del intelecto como las emociones, los sentimientos y el comportamiento social. El vasto campo de aplicaciones de las Neurociencias en ámbitos que no pertenecen a las ciencias médicas es de un enorme potencial. Tal es así, que los hallazgos de estas disciplinas aplicados al ámbito de la Gestión de las Organizaciones han llevado al desarrollo de nuevas ramas de estudio como ser el Neuromanagement y el Neuroliderazgo.

El Neuromanagement es la aplicación de las Neurociencias Cognitivas al gerenciamiento y la conducción de las Organizaciones con foco en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos) y la planificación y gestión de las personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo) (Braidot, 2012). Braidot (2012) señala que la aplicación de las Neurociencias Cognitivas a la conducción de las Organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor a los equipos de trabajo, tomar decisiones con un

mayor grado de certeza y desarrollar acciones comerciales más efectivas, entre otros aspectos.

El Neuroliderazgo es la aplicación de las Neurociencias y sus aportes al liderazgo de las personas, la gestión del Capital Humano en las Organizaciones y la conducción de los equipos para mejorar la eficacia y la eficiencia y alcanzar objetivos. Al comprender cómo funciona el cerebro humano, los líderes pueden tener una verdadera ventaja para impulsar y transformar a sus equipos. La Neurociencia abre nuevos caminos para la comprensión del liderazgo al hacer que los líderes tomen conciencia de la flexibilidad y capacidad de sus cerebros y de cómo ellos pueden influir en las propias habilidades de liderazgo, si calibran el funcionamiento cerebral y ajustan el comportamiento al liderar proyectos, procesos o personas, de manera exitosa (Braidot, 2012).

III.II. Gestión del Cambio y Neurociencia

He aprendido en la cátedra del Lic. Blejmar de la materia Gestión del Cambio, parte del plan de estudio de la Maestría en Gestión y Dirección de RRHH de UDESA, que podemos entender la Gestión del Cambio Organizacional como un proceso deliberadamente diseñado para mitigar los efectos no deseados de este mismo cambio y potenciar así, las posibilidades de crear futuro en la Organización, los colaboradores y el contexto. Se trata de un proceso, porque implica una serie de pasos y actividades que deben planificarse y sucederse en una línea de tiempo. Es deliberado, porque se supone ideado y planificado con una intención determinada que busca disminuir todos los efectos negativos que puede implicar el proceso y el cambio en sí mismo. Tal como Schvarstein (2000) señala “el verbo cambiar está indisolublemente asociado al verbo organizar” (p. 262) y “la problemática del cambio en las organizaciones no es una cuestión estratégica sino táctica” (p. 263). Siguiendo a Schvarstein (2000) un proceso de cambio tiene distintas dimensiones. Una dimensión sociopolítica que considera de manera conjunta las relaciones y los propósitos, puesto que todo cambio tiene una intencionalidad que debe considerarse en el marco de los intereses particulares de los miembros de la

organización; una dimensión cognitiva que considera de manera conjunta las relaciones y las capacidades existentes, puesto que todo cambio incluye la modificación de ciertas capacidades en los individuos siendo necesario aprender y desaprender y una dimensión administrativa que considera los propósitos y las capacidades existentes en la organización, puesto que todo objetivo requiere ciertos recursos que son necesario administrar a lo largo del proceso. Si bien están siempre presentes las tres, alguna de estas dimensiones puede prevalecer sobre las otras. El reconocimiento de esto es vital para la gestión del cambio en cuestión.

También hemos visto en esta cátedra, que los errores más comunes a la hora de encarar un proceso de gestión del cambio son: subestimar su complejidad; no tener o no percibir fuertes razones para cambiar; no respetar o incluso “ofender” la historia; decretar el cambio en vez de gestionarlo estratégicamente; no sostenerlo políticamente; no crear una poderosa coalición inclusiva; no preguntar; no escuchar; solo “comunicar”, y desconocer las lógicas, tiempos, procesos y emociones del cambio en las personas.

En la esencia de un proceso de cambio tienen que haber motivaciones consistentes y beneficios genuinos, aunque ello, por sí mismo, no alcanza para que el cambio se concrete y no sea rechazado. En cualquier proceso de gestión del cambio por lo general hay cierto nivel de resistencia por parte de la organización. Dentro del concepto de Neuromanagement, hay teorías que proponen que esto sucede porque las organizaciones son como cerebros humanos, resistentes al cambio y que dependen de la estabilidad. Por lo tanto, la Neurociencia aplicada al comportamiento humano, en este caso el Neuromanagement, también se puede aplicar a los procesos de gestión del cambio para que exista una genuina transformación.

Braidot (2012) señala que un aspecto clave que nos aportan las Neurociencias para promover un cambio cultural, tiene que ver con el conocimiento sobre la memoria humana y su relación con los mecanismos de atención. Para que un proceso de cambio sea aceptado con un menor grado de resistencia, es conveniente que se produzca en los involucrados un efecto que denomina “momentos de entendimiento” (*insight*) y que se logre “densidad de atención”, esto se traduce en

lograr que presten atención y elaboren sus propias conclusiones en vez de presentarlas en forma de imposición. Cuanto mayor es la concentración en una idea, mayor será la densidad de atención.

“En términos del funcionamiento cerebral, el cambio solo se puede generar si un proyecto se sabe vender, es decir, si somos capaces de lograr que quienes nos escuchan se entusiasmen y atraviesen el proceso de hacer conexiones neuronales por sí mismo” (Braidot 2012, p. 51). Durante un momento de entendimiento, se crea una compleja serie de conexiones neuronales nuevas con potencial de incrementar los recursos mentales y superar la resistencia del cerebro al cambio, y este momento de entendimiento, solo se produce cuando el ser humano realiza, por sí mismo, el proceso de establecer estas conexiones.

En los apartados siguientes profundizaré sobre algunas herramientas de Neurociencias que contribuyen a potenciar la habilidad de generar Impacto e Influencia, una de las habilidades de liderazgo fundamentales para lograr impulsar cualquier proceso de gestión del cambio. Estas herramientas, a su vez, me permitan entender y analizar el caso de estudio elegido: la transformación del rol de RRHH de transaccional a estratégico, en particular el cambio de rol de los Coordinadores de RRHH como HRBP, así como también, explorar posibles intervenciones para dar impulso al proceso de transformación y lograr que RRHH se convierta en Socio estratégico del Negocio. Pero antes de ello, es importante entender de qué hablamos cuando decimos que RRHH debe ser un Socio estratégico del Negocio y qué entendemos por Impacto e Influencia.

III.III. RRHH como Socio estratégico del Negocio

David Ulrich (1997) señala que son múltiples los roles desempeñados por los profesionales de RRHH. Este autor ha introducido un modelo para describir cuatro roles que cumplen los profesionales de RRHH para ser Socios del Negocio. Este modelo surge de cruzar dos ejes perpendiculares que dividen los *centros de atención* y las *actividades de los profesionales* de manera de ubicar en cada cuadrante un rol específico. El eje vertical separa los roles atentos al centro de

atención temporal: así, obtenemos por un lado un rol centrado en el Futuro y por otro, un rol centrado en el Presente. Adicionalmente, el eje horizontal separa a los roles según las actividades de los profesionales: obtenemos de un lado un rol con foco en los Procesos (herramientas y sistemas de RRHH) y del otro, un rol con foco en la Gente.

Ulrich entiende como Rol estratégico de RRHH al cuadrante ubicado entre la intersección del eje temporal del Futuro y el de los Procesos. Cuando se cumple este rol, el profesional trabaja para ser un Socio estratégico del Negocio, ayudando al éxito de la Organización. *Socio estratégico* es la metáfora que el autor utiliza y señala que “los profesionales de RRHH se convierten en Socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RRHH que se alinean con la estrategia empresarial” (p.59).

Pero RRHH como Socio del Negocio, también incluye los demás roles. Así, se sumarían al rol de *Socio estratégico*, ser *Experto administrativo* (foco en el Presente y los Procesos, cuyo aporte es el *gerenciamiento de la infraestructura*); ser *Agentes del cambio* (foco en el Futuro y en la Gente, cuyo aporte es el *gerenciamiento de la transformación y el cambio*) y ser *Adalides de los empleados* (foco en el Presente y la Gente, cuyo aporte es el *gerenciamiento de la contribución de los empleados*) (p55). Como Ulrich (1997) menciona:

El Socio de Negocio de RRHH agrega valor a una firma mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio cultural. (p.78). (...) Los profesionales de RRHH pueden agregar valor a una empresa de cuatro maneras distintas: ayudar a ejecutar la estrategia, construir la infraestructura, garantizar el aporte de los empleados y manejar la transformación y el cambio”. (p.79). (...) Ser un profesional de RRHH efectivo no significa simplemente pasar del trabajo operativo al estratégico. Significa aprender el manejo de los procesos tanto operativos como estratégicos y de la gente. (p.93).

El caso de estudio que voy a analizar con enfoque en Neurociencias se trata de un proceso de cambio, de transformación, que busca salir del rol meramente transaccional de RRHH (*Expertos administrativos*, según la metodología descriptiva de Ulrich) para ser verdaderos Socios estratégicos del Negocio. La empresa, Hipermercado Mayorista, se encuentra en pleno proceso de cambio, con nuevos desafíos de negocio que requieren descentralizar la gestión de RRHH y que el rol de los Coordinadores de RRHH en tienda evolucionen hacia un rol de HRBP (por sus siglas en inglés, Recursos Humanos como Socios del Negocio), con una agenda propia de trabajo, modelada por las Gerencias Regionales de RRHH, de tal manera de dar las respuestas y el nivel de servicio que requiere el Negocio.

Al respecto Ulrich (1997) manifiesta:

Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH se ayuda a la empresa de tres maneras, primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicio al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia. (p.57)

III.IV. Impacto e Influencia

Goleman, en *La inteligencia emocional en la empresa* (2007), señala que la Influencia engloba las distintas tácticas que se implementan para lograr una persuasión efectiva. Según este autor, las personas dotadas de esta aptitud son hábiles para convencer a la gente, tienen la capacidad de ajustar sus presentaciones según el público oyente, usan estrategias complejas como la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo y recurren incluso a escenas dramáticas para establecer con claridad su punto de vista. En el plano más básico, la influencia y la persuasión giran en torno a la facultad de despertar emociones específicas en el otro. Las personas que cuentan con esta capacidad se destacan

por saber percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará en el público, por lo tanto, pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

En este apartado del trabajo, abordaré los aportes de la Neurociencia para potenciar las habilidades de Impacto e Influencia, puesto que considero que es una de las habilidades de liderazgo fundamentales para impulsar un proceso de transformación, como lo es este caso de estudio.

Como marco de referencia bibliográfico principal, utilizaré *Neuroscience for Leaders: A Brain Adaptive Leadership*, de Nikolaos Dimitriadis y Alexandros Psychogios (2016); *Neuromanagement - Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, de Néstor Braidot (2012); *La inteligencia emocional en la empresa*, de Daniel Goleman (2007); *La inteligencia emocional*, de Daniel Goleman (2018) y *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, de David Rock (2008).

En particular, abordaré desde las Neurociencias algunos aspectos que comprende la habilidad de Impacto e Influencia, a saber:

- **La Gestión de las Emociones: Inteligencia Emocional**
- **La Comunicación Efectiva**
- **Storytelling, el poder de una buena historia**
- **El modelo SCARF de David Rock**

III.IV.I. La Gestión de las emociones

David Goleman, autor del *bestseller* *Inteligencia emocional* y *La Inteligencia emocional en la empresa*, entre otras obras, ha desarrollado el concepto de Inteligencia emocional, por la cual se pueden gestionar los sentimientos de tal modo de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces y en busca de una meta común. Esto resulta clave para la influencia.

Esta inteligencia no está determinada por los genes, sino que es aprendida y continúa desarrollándose durante toda la vida a partir de la experiencia y tiene

mucho más peso, según Goleman (2018), que el coeficiente intelectual, en cuanto a determinar quién surgirá como líder. Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los que se destacan, poseen las dos.

A medida que aumenta la complejidad de las posiciones, cuanto más se asciende en la organización, se torna más importante la inteligencia emocional. En materia de liderazgo, la ineptitud emocional del líder reduce el desempeño de todo su equipo. El arte de la influencia, según este autor, requiere manejar con efectividad las emociones ajenas.

Cada persona influye en el estado de ánimo de los demás, en su estado emocional, ya sea para bien o para mal. Las neuronas espejo juegan aquí un papel principal. Estas células se especializan en entender, no solo las acciones de los demás, sino también sus intenciones, el significado social de su comportamiento y sus emociones (Braidot, 2012).

Las emociones transmiten mensajes y son un método de comunicación muy eficiente. En la filogénesis, el contagio emocional ha sido clave para la supervivencia de la especie humana y continúa siendo efectivo hasta nuestros días. En esta cadena de comunicación, cada persona activa el mismo estado emocional subyacente en el que sigue y así, se pasa el mensaje. La suma de todos esos intercambios constituye una economía emocional que puede brindar inmensos beneficios a una empresa o al tono de vida dentro de la Organización, expresa Braidot y advierte, al mismo tiempo, sobre el peligro de la dispersión de sentimientos tóxicos en los ambientes de trabajo.

El humor que la gente se contagia en el trabajo es un ingrediente crucial del desempeño. La sonrisa es la más contagiosa de todas las señales emotivas y activa sentimientos positivos. Las emociones juegan un papel primordial al ser la base de la motivación, el impulso de toda acción. Las emociones positivas o negativas nos impulsan o retraen en cualquier situación.

Las habilidades sociales, en el sentido que Goleman (2007) señala de gestionar con destreza las emociones de otra persona, sirve de apoyo a varias aptitudes de

liderazgo, entre ellas, la influencia. Según este autor, en el plano más básico, la influencia y la persuasión giran sobre “la facultad de despertar emociones específicas en el otro” (p. 212). Las personas que poseen esta habilidad desarrollada son capaces de percibir y hasta prever la reacción que el mensaje causará en las personas y por lo tanto pueden conducir efectivamente a todos hacia la meta buscada. “Entre las estratagemas utilizadas para lograr influencia se encuentran: el manejo de la impresión, las apelaciones a la razón y a los hechos, argumentos o actos dramáticos, construcción de coaliciones y apoyo entre bastidores (...), etc.” (p. 212).

Goleman también menciona la empatía como un aspecto crucial para ejercer influencia. Resulta muy difícil causar un efecto positivo en otros, sin primero percibir lo que sienten y entender sus posturas. Por lo que, el primer paso para lograr influencia es fortalecer el entendimiento mutuo.

El componente emocional de la inteligencia tiene un soporte anatómico, gran parte del comportamiento emotivo se origina en el cerebro reptiliano, que se remonta a doscientos millones de años de evolución, y en el cerebro límbico, donde se ubica la amígdala. El sistema límbico está en constante interacción con la corteza cerebral, por lo que existe, no solo la capacidad de reconocer, sino también, la de controlar las emociones. También ha sido comprobado que los lóbulos frontales intervienen activamente en la asimilación de las emociones, moderan las reacciones viscerales y participan en la planificación de comportamientos cuando están dirigidos por sentimientos. Los factores que se manifiestan en el manejo inteligente de las emociones tienen que ver con mantener el equilibrio, saber atravesar las dificultades con resiliencia, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso y sin daños a terceros de situaciones conflictivas con fuerte contenido emocional (Braidot, 2012).

El autoliderazgo emocional para orientar el comportamiento deviene esencial para que los líderes, más allá de sus honorables titulaciones, tengan capacidad para generar y promover armonía, tanto en el plano interno como externo, de las organizaciones. Un líder que cuenta con estas capacidades se caracteriza por una

actitud entusiasta, positiva, que genera empatía, y esto se traduce en una alta motivación en los equipos de trabajo. En las organizaciones, resulta clave para alcanzar una mayor productividad, una base de armonía, que no solo posibilita el desarrollo, sino también, potencia el talento individual de cada colaborador (Braidot, 2012).

En el sentido contrario, un semblante negativo, como puede ser una mirada autoritaria y un rostro serio y malhumorado del jefe, genera aprensión, ya que estimula directamente al sistema límbico, en particular a la amígdala, donde se procesan las emociones negativas. En el marco de un clima de alto grado de estrés, una amígdala sobre estimulada coloca a las personas en una modalidad de hipervigilancia y defensiva. Se liberan las hormonas del *stress* (que filogenéticamente han preparado al cuerpo para atacar o huir): cortisol y noradrenalina. Esto resulta en detrimento de las capacidades cognitivas de nivel superior.

Anatómicamente, las llamadas Neuronas Espejo conforman el sustrato biológico que posibilita detectar las emociones en el rostro de otra persona y muchas veces, experimentarlas como propias, desencadenando conductas que pueden ir más allá de la voluntad consciente de la persona. En situaciones de peligro, es vital para la supervivencia que así funcione el sistema, ya que resultaría poco funcional reflexionar sobre lo que es pertinente hacer (el proceso cognitivo es más lento). Como menciona Braidot (2012), en la dinámica organizacional, el carácter de un líder es determinante del clima que se vive en su sector y la resonancia empática alude a un circuito cerebro a cerebro que ponen a quienes la experimentan, a funcionar como una unidad, en una misma sintonía emocional.

El desarrollo y fortalecimiento de la Inteligencia emocional resulta clave en los procesos de negociación, toma de decisiones, **cambios organizacionales** y manejo de conversaciones difíciles, entre muchas otras tareas y situaciones con las que los líderes se enfrentan a diario.

III.IV.II. Comunicación efectiva

Por los diferentes estudios y hallazgos de las Neurociencias, sabemos de la existencia de diferentes regiones del cerebro y entramados neuronales que afectan la forma en que pensamos, sentimos y actuamos. La habilidad de comunicarse efectivamente por parte de un líder, para poder ejercer influencia sobre sus equipos e inducir cualquier tipo de cambio de comportamiento, tiene que ver con la activación de muchas funciones cerebrales responsables de la toma de decisiones y del comportamiento.

La comunicación puede ser direccionada de tal manera, que impacte directamente en el cerebro de otro individuo, lo que se denomina *comunicación cerebral*. Apuntar solo a la racionalidad de las personas, al centro analítico (Neocorteza), no funciona. La influencia efectiva necesita un enfoque holístico del cerebro, una habilidad clave para el liderazgo (Dimitriadis & Psychogios, 2016).

La clave de la habilidad de comunicación radica en enviar el mensaje correcto para cada parte específica del cerebro de quien o quienes, reciben este mensaje, en virtud de generar el impacto deseado. El liderazgo implica dominar esta técnica para lograr ejercer influencia y persuasión en los equipos, lo que resulta clave en este rol y, en especial, al gerenciar los procesos de cambio en las organizaciones.

Los autores presentan una técnica para lograr este objetivo que parte de un enfoque tripartito del cerebro, lo que implica la separación de este órgano y sus estructuras en tres partes principales: el cerebro reptiliano (el más primitivo), el sistema límbico (emocional) y la Neocorteza (racional). Cada una de estas estructuras requiere y reacciona ante diferentes tipos de estímulos e información. Para lograr un acercamiento holístico, es necesario tener en cuenta a estas tres partes y así, el mensaje transmitido podrá causar un verdadero impacto.

Los líderes deben dirigirse objetivamente a cada una de estas estructuras. La técnica que los autores sugieren para lograrlo es la siguiente:

- **Racionalizar la dirección:** evitar la parálisis de la memoria operativa (Neocorteza) con sobrecarga de información. Brindar instrucciones sencillas

y claras. Comunicar a la Neocorteza, nuestro sistema racional, implica: aclarar puntos ciegos, ilustrar con casos de éxito, usar lenguaje simple y directo, evitar las ambigüedades y la sobrecarga de información y mostrar la meta final a alcanzar. Estos requisitos resultan claves para lograr una comunicación efectiva. La metáfora que los autores utilizan es: *dirigir al jinete*. Un error común es sobrecargar de información, muchas veces con datos irrelevantes, y/u omitir información crítica, lo que hace perder foco en los puntos claves y, probablemente, incrementa el nivel de *stress* de los colaboradores (lo que a su vez quita flujo de energía a la memoria operativa).

- **Emocionalizar la motivación:** El cerebro emocional es lo que mueve e impulsa el sistema hacia adelante, no el *jinete* (sistema racional). La metáfora que se utiliza en este punto es *motivar al elefante*. Ambos resultan claves. Las instrucciones por sí solas no mueven al *elefante*. Impulsamos a las personas, cuando las ayudamos a adoptar una mentalidad de crecimiento, cuando introducimos el cambio en sus diferentes etapas y partes para bajar los niveles de resistencia y miedo y, muy especialmente, cuando hallamos las emociones apropiadas para motivar específicamente a cada equipo o individuos.

Relacionado a este punto, Goleman (2007) señala “Las personas que, pese a sus buenas intenciones, no logran conectarse emocionalmente con su público, caen hasta el fondo de la jerarquía de la influencia. Pueden tener buenas intenciones, pero carecen de medios para hacer llegar su mensaje” (p.216).

- **Formular el entorno:** *modelar el camino*. El entorno implica todos aquellos aspectos del medio exterior que pueden ejercer influencia en nuestro comportamiento o percepción, más allá del pensamiento o la emoción. Nuestro cerebro primitivo (sistema reptiliano), automático, capta los mensajes que provienen del entorno en pos de permitir al *elefante* y al *jinete*, direccionarse hacia determinado objetivo. Estos automatismos cerebrales pueden ser obstáculos o habilitadores. Así es cómo, el ambiente físico de la

organización y el entorno social pueden obstaculizar o impulsar los esfuerzos de los equipos para lograr los objetivos de comportamiento buscados.

Una comunicación holística, implica entender cómo funcionan cada una de estas tres regiones cerebrales y a qué tipo de estímulos responden, y direccionar el mensaje a cada una de ellas. Para ejercer un impacto comunicacional y mejorar la habilidad de ejercer influencia, el líder debe adoptar un estilo de comunicación que atienda a la racionalidad, a la emoción y a cualquier aspecto del medio que pueda desencadenar una reacción automática (y contraproducente) del cerebro más primitivo del ser humano.

En el marco de estas herramientas para potenciar la efectividad de la comunicación, Dimitriadis & Psychogios (2016) sugieren la utilización en el discurso de ciertas frases de alto impacto. Se tiene evidencia científica, que ciertas frases causan inmediata influencia y efecto en las personas. Incluso, hay determinados estilos de conversación que pueden ayudar a aumentar la persuasión, el impacto y el potencial colaborativo en los equipos. Algunos ejemplos se citan a continuación.

- “...y esto no es todo”. Esta frase hace de una buena oferta, incluso algo mejor. No es bueno jugar todas las cartas en el cuerpo del discurso, sino guardar algún efecto positivo para el final. Esta frase, utilizada en el momento oportuno, tiene el poder de hacer sentir que han obtenido más de lo que esperaban, debían o habían negociado.
- “Porque...”. Adicionado el porqué de un pedido o necesidad, impulsa la influencia significativamente. Cuánto más seria la situación, más serio el *porqué* debe ser. Muchas veces las frases profesadas por un líder en las que, por ejemplo, no da cuenta de la razón por la cual se niega determinada iniciativa, causa displacer y desaliento: “esto no es posible”; “no ahora”; “lo pensaré después”. Solo añadiendo el *porqué* y una justificación honesta y razonable, puede hacer a todo el mundo más feliz. Es importante, ante cada requerimiento emitido a los equipos, brindar información clara y precisa de la razón que lo motiva. Sin duda, hará la diferencia en el poder de influencia.

- *“Necesito que hagas... (algo específico y cuantificable)”*. Ser específico en un requerimiento aumenta el impacto positivo de ese requerimiento. Ser específico está direccionado el discurso para la Neocorteza, dejando de lado ambigüedades, malentendidos, confusión o pesimismo. Si el objetivo es claro y en pequeñas partes, es manejable. Esto nos remite a la importancia de no saturar la Memoria Operativa con sobrecarga de información.
- *“Tienes la opción...”*. Hacer sentir a las personas que tienen el control y el poder de decidir (lo retomaremos cuando exponamos el modelo SCARF y la importancia de la Autonomía), aumenta la probabilidad de aceptación de la opción que se les ofrece. Un sentimiento de estar atrapados o en peligro, sin opción, puede sobre estimular a la amígdala (activar el sistema límbico) con las consecuencias negativas que acarrea (trastorno de estrés, ansiedad, miedo, agresión, etc.) para el desarrollo de actividades cognitivas de tipo superior (análisis, pensamiento, toma de decisiones racional, creatividad, etc.). Siempre se tiene una opción, incluso, ante las situaciones más difíciles. Explicitar, particularmente con un tono de apoyo, persuade a las personas a que optarán por su propia decisión. Esto aumenta la confianza, el compromiso y la satisfacción. Es fácil notar la diferencia entre: *“no hay opción, tenemos que cambiar nuestro modelo de negocio”* y *“tenemos una opción: o nos quedamos igual y probablemente perderemos valor para el mercado en los próximos meses, o cambiamos y vencemos a nuestros competidores”*.

Estas técnicas rápidas de persuasión son muy útiles en reuniones diarias, discursos y presentaciones, y algunos líderes las utilizan con total naturalidad. Pero más allá de estas frases de alto impacto, según estos autores, lo más aconsejable es adoptar un estilo de conversación que permita ser más receptivo y responder de manera más significativa e influyente en los equipos.

Algunos principios del Neuromarketing (Neurociencias aplicadas al mercadeo) pueden extrapolarse al *Management* como herramientas para optimizar las habilidades de liderazgo. Entre estos principios se destaca *El Modelo de Seis*

Estímulos de Patrick Renvoise & Christophe Morin (2002). Este modelo clarifica cómo los líderes deberían comunicarse directamente a los cerebros de sus socios y colaboradores aplicando cada uno de estos estímulos según corresponda, en el contexto de las comunicaciones internas y en sus informes de gestión, a saber:

- *Centralidad en el Self.* Nuestras estructuras cerebrales más profundas y primitivas están abocadas a la supervivencia de la especie. Por ello, este sentido de supervivencia hará que inmediatamente capturemos del discurso aquello que hace referencia a nosotros en forma personal. La lección que trae de enseñanza a los líderes es que, en cualquier reunión, presentación o anuncio de importantes noticias, para captar la atención es necesario y conveniente enfatizar todo aquello del contenido del discurso que involucra a los oyentes. Usar la palabra “*usted/es*” con frecuencia, de manera positiva y constructiva.
- *Contraste.* Detectar diferencias, implica un gasto de energía para el cerebro, por lo tanto, éste no está inclinado naturalmente a hacerlo, en orden de preservar esa energía. Para estimularlo, es muy útil el uso de contrastes en el discurso y enfatizar las diferencias entre distintos estados. Los efectos comunicativos de “*antes y después*” y de “*con y sin*” son plenamente aplicables y pueden utilizarse para convencer a las personas sobre nuevas políticas o cambios de proyectos. Esta utilización del contraste de manera efectiva hace a la información más fácil de procesar por parte del cerebro.
- *Tangible.* El cerebro entiende mejor la información tangible y concreta, que la abstracta y teórica, porque implica menor gasto de energía. Es recomendable utilizar imágenes y palabras claras y concretas, así como información contextual específica que haga de un tema abstracto y difícil, algo preciso y tangible. Pueden ayudar los números, en especial, si se mencionan dentro de un contexto determinado.
- *Principio y final.* Nuestros cerebros procesan la información más fácilmente en forma secuencial, como una historia, con un principio y un final. De ahí el impacto del *Storytelling* (técnica a la que dedicaré un apartado especial en este trabajo). La atención en ambos extremos del relato es naturalmente más

alta. Es importante prestar especial atención a las palabras que se utilizan al comienzo y al final de cualquier anuncio. De igual manera, al encarar reuniones con colaboradores y colegas. Se recordará, con especial claridad, las primeras y últimas palabras, si estas tienen algún tipo de impacto. Es aconsejable en cualquier presentación, causar un impacto desde el inicio, en orden de despertar y mantener el interés y la atención de la audiencia.

- *Visualización.* Somos seres visuales y nuestro sistema nervioso recibe la mayoría de la información por el sentido de la vista (y su circuito neuronal asociado) que es, comparativamente, mucho más rápido que cualquier otro. Por esto, cuanto más gráfico y visual sea el mensaje, mejor impacto causará. Es importante evitar en las diapositivas o presentaciones, materiales con sobrecarga de información, aburridos y difíciles de leer o comprender. El mensaje debe ser claro, visualmente amigable y central. Poco y de alto impacto, atendiendo siempre los aspectos culturales de cada Organización.
- *Emocionalidad.* Nuestros cerebros también son órganos emocionales, en el sentido que son las emociones las que motivan nuestro comportamiento y nuestra respuesta ante un mensaje determinado. Nuestras emociones nos movilizan (sistema límbico) y nuestra racionalidad no direcciona (Neocorteza). No es cierto que las comunicaciones corporativas no deban contar con un aspecto emocional, más aún, puede ser la clave para causar un verdadero impacto y persuasión. Retomamos en este punto lo desarrollado líneas arriba: apuntar solo al sistema racional, operativo, no es suficiente. Hacerlo, hará que el mensaje no sea realmente significativo. Direccionarse a la parte ejecutiva del cerebro será causal de mucho análisis, pero poca acción.

III.IV.III. *Storytelling*

Las Neurociencias y su aporte al conocimiento de cómo el cerebro humano procesa la información, han sido clave para comprender que, el contar una buena historia (*Storytelling*), es clave para incrementar la influencia. Rock (2008) señala que una

gran parte del desafío de lograr influencia proviene de nuestra pequeña capacidad de procesar cualquier nueva información, particularmente, si tiene cierta complejidad, es novedosa o conceptual.

Las nuevas ideas requieren un esfuerzo de procesamiento, algo que nuestro cerebro por naturaleza trata de minimizar. El procesamiento de nueva información pone en funcionamiento la memoria operativa, la cual es pequeña y se sobrecarga muy fácilmente. La memoria operativa procesa información en forma auditiva y visual. De forma auditiva, se activa la corteza auditiva; por ejemplo, cuando escuchamos una ponencia o una canción. En forma visual, se activa la corteza visual, literalmente “vemos” algo en nuestro “ojo mental”. La corteza visual tiene más preponderancia y puede procesar mucha más información que la corteza auditiva. En una imagen (que vemos o evocamos) subyacen cientos de palabras. Si logramos que se visualice lo que se dice, se crea un circuito neuronal enriquecido. La técnica del *Storytelling* es clave para lograrlo.

Las historias son muy visuales, literalmente, vemos personas interactuando en nuestra memoria operativa. Este circuito es muy profundo, y por ello, muy eficiente. Requiere un mínimo esfuerzo para activarse.

Recientemente, ha sido publicado en varios artículos periodísticos que circulan por internet que Jeff Bezos, CEO fundador de AMAZON, prohíbe a los empleados el uso de *PowerPoint* en cualquier reunión. En su lugar prefiere memos, *papers* o ensayos de 6 páginas como máximo. Bezos explica:

“En vez de perder el tiempo escuchando a una persona mientras el resto de los asistentes están en silencio, es más eficaz destinar 30 minutos a leer un ensayo de 6 páginas en el que se explique todo lo que se desea contar en la reunión. La estructura narrativa es más fácil de entender por los seres humanos que unas ideas generales resumidas en bullet points”.

Por lo general los *PowerPoint* no cuentan una historia, y el cerebro humano está diseñado para comprender narrativas. Este artículo señala aquello que la Antropología nos ha enseñado, en cuanto a que nuestros antepasados se reunían

alrededor del fuego para asar alimentos y contar historias. La narrativa sirvió para contar anécdotas o peligros que podían acechar a la tribu.

El mundo es una historia y contar acontecimientos en forma narrada es esencial porque las personas recuerdan con mayor facilidad las cosas con esa estructura. El cerebro no está preparado para retener la información en forma de listas. Si se quiere contar una idea, mejor hacerlo en forma de historia.

III.IV.IV. Modelo SCARF

Este modelo, basado en los hallazgos de la Neurociencia aplicada a las Ciencias Sociales, ha sido presentado por David Rock (2008) en *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, como herramienta para lograr la influencia, la motivación de las personas y contribuir a un ambiente colaborativo y de mejor rendimiento.

El modelo parte por comprender un principio organizador general de la interacción social, el que busca evitar la amenaza y maximizar la recompensa, y los circuitos neuronales asociados.

Los estudios en Neurociencias han revelado que los circuitos neuronales implicados en las necesidades sociales son los mismos que los implicados en las necesidades de supervivencia. En otras palabras, las necesidades sociales reciben el mismo tratamiento en el procesamiento mental que las necesidades básicas de agua o alimento.

Al mismo tiempo, si un estímulo es asociado a emociones positivas o recompensas, probablemente desencadenará una respuesta de acercamiento. Por el contrario, si está asociado a emociones negativas o castigos, originará una respuesta de evitación o huida. Esta respuesta es particularmente fuerte, cuando los estímulos están asociados a la supervivencia.

Este principio de acercamiento o rechazo ha sido fundamental para el desarrollo de la especie. Es el sistema límbico, más precisamente la amígdala, el que juega un

rol principal, al recordar y asociar aquello que debe ser o no rechazado; junto a sus redes neuronales adyacentes, activa una respuesta emocional asociada.

El modelo SCARF sintetiza estos conceptos en un marco que captura los factores comunes que pueden activar el circuito de recompensa (y promover una conducta positiva asociada de acercamiento) o el circuito de amenaza (y provocar una conducta de evitación, rechazo o huida) en una situación social. Estos factores son: Estatus, Certeza, Autonomía, Relaciones y Justicia (SCARF, por sus siglas en inglés: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness y Fairness).

Los factores mencionados tienen el mismo tratamiento para el cerebro que los factores que garantizan o ponen en peligro la supervivencia. Esto es de suma importancia para los líderes que pretenden promover determinados comportamientos y generar una influencia positiva.

- **Estatus**, implica una relación de importancia respecto a otros, orden jerárquico o *seniority*. Siempre implica una relación con otros (o con uno mismo en un estado anterior). El pensamiento de estatus recibe el mismo tratamiento mental que el procesamiento numérico. Cuando uno se auto percibe mejor que otro en cualquier aspecto, se desencadena un incremento en la sensación de estatus, se activa el circuito de recompensa y se libera Dopamina. Por el contrario, la percepción de una disminución de estatus puede generar una fuerte respuesta de amenaza y activar los mismos circuitos neuronales que se activarían con el dolor físico.
- **Certeza**, implica la preocupación por poder predecir el futuro. El cerebro reconoce patrones, y trata de predecir constantemente los hechos que van a suceder, de tal manera de activar respuestas aprendidas y automáticas que demandan menos consumo de energía. Sin predicción, el cerebro debe procesar cada momento de la nueva experiencia, lo que demanda muchos más recursos energéticos debido a una actividad más intensa en el lóbulo prefrontal de la corteza cerebral. Incluso aspectos diferentes pero muy sutiles en una situación determinada, activa una respuesta de error en el sistema frontal orbital que desvía la atención de cualquier objetivo y fuerza la atención

hacia este “error”. Por ejemplo, cuando se detecta que alguien no está siendo del todo sincero, oculta información o actúa de manera incongruente, cuando se desconocen las expectativas de un superior o se tiene inseguridad en un empleo. Por el contrario, situaciones que incrementan la sensación de certeza son estimulantes y elevan los niveles de dopamina en el cerebro, una respuesta de gratificación.

- La **Autonomía** provee una percepción de control sobre los hechos provenientes del medio exterior y la sensación de poder tener elección. La percepción de autonomía es de por sí, gratificante. Por el contrario, una reducción en esta percepción provoca la activación de la respuesta de amenaza. Cuando se percibe una falta de control, se experimenta una falta de maestría y la incapacidad de poder lograr resultados.
- Las **Relaciones** implican una sensación de estar a salvo con otros que son conocidos y familiares, en lugar de enemigos; envuelven la decisión respecto a quiénes pertenecen y quiénes no, a este grupo de “amigos” y es el factor que está presente como base en los silos organizacionales. Las personas naturalmente tienden a formar tribus en donde se experimenta una sensación de pertenencia. Esto es un resabio de la filogénesis del ser humano que vivió en pequeñas comunidades por millones de años y en donde los extraños, probablemente, eran un problema para la comunidad o debían ser evitados. Percibir a alguien como amigable o como enemigo impacta en el funcionamiento cerebral. La información proveniente de alguien que es percibido como similar, es procesada en el mismo circuito neuronal que se utiliza para pensar en uno mismo; mientras que si fuese un enemigo, se activa otro circuito. Por otro lado, diversos estudios científicos han demostrado que el contacto social es una necesidad primaria del ser humano, así como lo es, la alimentación. En ausencia de contacto social seguro, el cuerpo genera una respuesta de amenaza, la sensación de soledad. Aunque el primer contacto con un desconocido puede activar la misma respuesta, la liberación de oxitocina, una hormona que se produce naturalmente en el cerebro, contribuye al comportamiento afiliativo que se

experimenta naturalmente al conectar con otra persona. Esto se vincula directamente con la confianza. Se confía en quienes pertenecen a un mismo grupo, con quienes se tiene una conexión emocional. Cuanto más alta es la confianza, más fuerte es la colaboración y el intercambio de información.

- Finalmente, **Justicia**, la percepción de intercambios justos entre personas. Esta percepción es intrínsecamente gratificante, mientras que la percepción de injusticia genera una fuerte respuesta de amenaza que puede incluir una activación de la región insular del cerebro envuelta en emociones intensas como el disgusto. De hecho, no se tiene empatía por aquellos a quienes se considera injustos.

Cada uno de estos factores activan el mismo circuito primario de la amenaza o recompensa. Por ejemplo, si se percibe una amenaza a cierto atributo de estatus social, se activa el mismo circuito neuronal que si fuera una amenaza que ponga en peligro la vida, con la consecuente respuesta emocional negativa.

Contemplar aquello que puede causar una respuesta de amenaza, ayuda a los líderes a diseñar interacciones que lo minimicen, como, por ejemplo, evitar el *micromanaging* que afectará la autonomía y activará el circuito de respuesta correspondiente (rechazo, huida o amenaza). Contrariamente, conocer aquello que puede activar el circuito de recompensa, permite a los líderes motivar más efectivamente utilizando otros factores distintos al dinero, por ejemplo, brindando mayor autonomía como premio por un buen desempeño.

Diversos estudios en Neurociencias han demostrado que los efectos de este sistema de respuesta pueden tener un gran impacto en el desempeño cognitivo, por lo que resulta fundamental que sea contemplado por aquel que pretenda liderar un equipo de alto rendimiento o **gerenciar un proceso de transformación y cambio**. Un colaborador que se siente amenazado por un jefe directo es menos probable que pueda resolver problemas complejos, dar respuestas inteligentes y se torna más probable que cometa errores.

La baja en el rendimiento cognitivo es provocada por diversos factores. En primer lugar, ante un factor de amenaza, disminuye los recursos disponibles para las

funciones ejecutivas del lóbulo frontal del neurocortex. Cuanto más alta es la amenaza, menos glucosa y oxígeno estarán disponibles para las funciones cerebrales implicadas en la memoria operativa, lo que tiene un impacto directo en el pensamiento consciente.

En segundo lugar, la activación intensa del cerebro por la situación que se percibe amenazadora provoca una inhibición de la percepción de detalles más sutiles que se requiere para resolver problemas no lineales.

Finalmente, cuando la amígdala es activada, se tiende a la generalización, se incrementa la probabilidad de realizar conexiones accidentales, de no ver el abanico más amplio de opciones posibles, desencadenar reacciones defensivas a los estímulos e incrementar la magnitud y el impacto de pequeños estresores. Evidentemente, como lo explicita el autor, este tipo de respuesta no es el estado ideal para influenciar a otros y lograr un ambiente colaborativo, menos aún, para gestionar un proceso de cambio en una organización.

Por otro lado, una respuesta de aproximación es sinónimo de la noción de compromiso, *engagement*. Un estado de predisposición para realizar tareas de dificultad, tomar riesgos, pensar profundamente los problemas y hallar soluciones. Este tipo de respuesta está relacionado a emociones positivas, interés, felicidad y alegría. Incrementa los niveles de Dopamina, muy importante para el interés y el aprendizaje. Al experimentar emociones positivas se percibe un abanico más amplio de soluciones posibles ante los diferentes problemas, facilita la resolución de problemas complejos no lineales, la colaboración entre pares y un mejor desempeño general.

El Modelo SCARF propone incrementar los estímulos positivos en cada uno de estos factores, Estatus, Certeza, Autonomía, Relaciones y Justicia y evitar acciones que sean percibidos como amenazas. Algunas recomendaciones para los líderes:

- Estatus: las evaluaciones de desempeño pueden percibirse amenazadoras, lo que explicaría en cierta medida el porqué, en ocasiones, no suelen ser del todo eficaces para estimular un cambio de comportamiento. Para lograrlo, es

importante reducir cualquier aspecto que pueda ser percibido como amenaza al estatus en el momento de dar retroalimentación. Una sugerencia es permitir la autoevaluación de los empleados y dar *feedback* continuos e informales. Incrementar el estatus vía promoción jerárquica puede ser peligroso, porque puede llevar al límite de la competencia. Se puede recurrir a otros factores. Cuando se involucra a los colaboradores en reuniones de toma de decisiones, se brinda acceso a información sensible u oportunidades de capacitación, se brindan mejores herramientas de trabajo o retroalimentación positiva en público etc., se suele percibir un incremento en la sensación de estatus.

- **Certeza:** se puede contribuir a mayores grados de certeza a través de la construcción de planes de negocio y mapas estratégicos que brindan a los empleados más seguridad sobre el devenir del Negocio. Desagregar un proyecto complejo en pequeños objetivos; brindar claridad de expectativas sobre cualquier situación, así como también, sobre los objetivos de desempeño esperados de un colaborador; explicitar lo implícito; anticipar los temas que serán tratados en una reunión; explicitar cuando se brindará novedades respecto a un tema importante; son otros ejemplos que incrementan los niveles de certeza. Como explicita el autor, mucho del campo de gerenciar el cambio es crear una sensación de certeza cuando existe muy poca.
- **Autonomía:** Evitar el *micromanaging*; brindar siempre varias opciones posibles o distintos cursos de acción que pueden ser abordados; portales de e-learning; autogestión en los portales intranet de la empresa; grupos autogestionados; permitir a los colaboradores elegir y organizar su propio espacio de trabajo y organizar su agenda de actividades; tiempo flexible y medición por objetivos, son ejemplos de prácticas que incrementan la percepción de autonomía.
- **Relaciones:** dedicar tiempo a las relaciones; fomentar las conexiones sociales; generar espacios de trabajo colaborativos; pequeños grupos de trabajo o aprendizaje (funcionan mejor que los grupos numerosos).

- Justicia: fácilmente, se puede desencadenar una respuesta de amenaza ante una sensación de injusticia como, por ejemplo, por salarios o beneficios inequitativos; un mismo hecho que se mide con distinta vara; falta de integridad entre lo que se promulga y lo que en realidad sucede en las organizaciones; falta de claridad en las normas y reglas, etc. Incrementar la transparencia en las organizaciones; mejorar el nivel de la comunicación interna; informar a los colaboradores sobre los problemas del Negocio; ajustar levemente beneficios o salarios de los ejecutivos de primera línea en tiempos difíciles, son algunos ejemplos que pueden contribuir a reducir la sensación de injusticia.

Este modelo provee un marco para el autoconocimiento y el entendimiento de los otros y nuevas formas para motivar a los equipos, más allá del dinero y promociones jerárquicas. Puede ayudar a los individuos y a las Organizaciones a reducir los conflictos, funcionar más eficazmente e incrementar el tiempo en que los colaboradores permanecen en un estado mental positivo relacionado con el buen desempeño.

Muchos líderes pueden tener un impacto negativo en sus equipos de manera accidental, por desconocer cómo impactan estos factores en el procesamiento mental de sus colaboradores. Bien pueden, por ejemplo, conocer cómo deben realizarse las cosas y proveer un gran direccionamiento, pero no dar suficiente feedback positivo y/o sin demasiada claridad, afectando el estatus o la certeza de sus colaboradores. Como he mencionado, el *micromanagement* tiene un impacto muy negativo en la autonomía y mantener una distancia profesional o jerárquica impacta en las relaciones. O la falta de transparencia de un líder, puede afectar la percepción de justicia.

Por el contrario, cuando un líder, por ejemplo, brinda feedback asertivo, provee claras expectativas, brinda la posibilidad a sus colaboradores de tomar sus propias decisiones, confía, es justo, y tiene una relación cercana y mutuamente gratificante con ellos, es más probable que su poder de influencia sea mucho más alto y que genere equipos más colaborativos y de alto rendimiento.

IV. Análisis del caso desde la mirada de las Neurociencias

IV.I. Introducción

Realizaré el análisis del caso desde el enfoque de las Neurociencias, aplicando el marco teórico seleccionado.

La metodología para analizar este caso es la observación participante, porque de hecho soy parte de la nómina Gerencial de RRHH que está liderando este proceso de cambio. Estar inmersa en el proceso, me permite ser testigo de su evolución, participar de distintos eventos, conversaciones, tomar entrevistas y cuestionarios a los protagonistas.

En una primera parte, aplicaré el marco teórico seleccionado e intentaré dar una posible explicación al origen de las resistencias al nuevo rol pretendido para RRHH de parte de los GGT; qué aciertos y desaciertos han ocurrido para impulsar este modelo y demostrar algunas proposiciones que ofrezco sobre este caso de estudio.

Utilizaré a lo largo del recorrido, los resultados de un pequeño relevamiento de campo: dos cuestionarios destinados a los CRH y a los GGT. Con ellos pretendo mostrar evidencia e ilustrar la interpretación del caso desde el enfoque en Neurociencias.

Finalmente, en las conclusiones generales, reforzaré sobre las acciones que, desde el enfoque en Neurociencias, fueron positivas en el proceso de cambio; cuáles pueden haber afectado negativamente la implementación y qué medidas podrían proponerse a futuro para consolidar el modelo. Asimismo, incluiré comentarios respecto a ciertas limitaciones con las que me he encontrado en el trabajo de campo y el aporte que me ha brindado este trabajo para mi desarrollo profesional.

IV.II. Trabajo de Campo, resultados, interpretación y análisis del caso

Se han aplicado dos cuestionarios (ver Anexos I y II) destinados a los *stakeholders* principales en este proceso: Los Coordinadores de RRHH (gráficos de resultados en rojo) y los Gerentes Generales de Tienda (gráficos de resultados en azul).

Dichos cuestionarios sondean cinco ejes o áreas específicas en busca de evidencia que me permitan ilustrar mis interpretaciones del caso desde el enfoque en Neurociencias. Ellas son:

- Comunicación y entendimiento (aplicaré los conceptos de Neurociencias en lo que respecta a Comunicación y *Storytelling*)
- Resistencias (se analizarán desde el Modelo SCARF)
- Herramientas de trabajo (se analizará desde el Modelo SCARF)
- Emociones (se analizarán con el marco teórico de Inteligencia Emocional)
- Perspectivas y Visión del área de RRHH (aplica para Comunicación efectiva, Inteligencia Emocional y Modelo SCARF)

Algunas preguntas han sido intencionalmente formuladas en sendos cuestionarios para analizar eventuales coincidencias o discrepancias entre las visiones de ambos *stakeholders*.

Han participado 7 Gerentes Generales de Tienda y 8 Coordinadores de RRHH de la Región de Gran Buenos Aires (Región cuya Gerencia Regional de RRHH está bajo mi cargo). Los cuestionarios se han aplicado entre los meses de diciembre 2020 y marzo 2021.

Las proposiciones que planteo y que retomaré a lo largo del análisis del caso son:

- Hubo falencias en el proceso de comunicación y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, en especial, por parte de los GGT.
- No se previó desde el inicio, gestionar las emociones que todo cambio genera, en especial, en los GGT.

- La introducción de dispositivos y entrenamientos en Neurociencia e Inteligencia Emocional son herramientas muy útiles para acompañar procesos de gestión del cambio.
- El proceso de cambio no fue gerenciado de manera tal de prever las resistencias que generaría el nuevo modelo; no se ha realizado una matriz de impacto y, por ende, no se elaboraron planes de acción para mitigar dichas resistencias.

IV.II.I. Comunicación y entendimiento

En primer lugar, quisiera comenzar por hacer un análisis crítico de cómo se ha abordado la comunicación a uno de los *stakeholders* claves de este proceso que son los Gerentes Generales de tienda (GGT) y retomar lo que aprendimos de los conceptos de las Neurociencias como herramientas para una comunicación efectiva y para acompañar un proceso de gestión del cambio. Con este análisis, pretendo apoyar mi primera proposición sobre que hubo falencias en el proceso de comunicación y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, en especial por parte de los GGT.

Por los diferentes estudios y hallazgos de las Neurociencias, tal como hemos visto, sabemos que existen diferentes regiones del cerebro y entramados neuronales que afectan la forma en que pensamos, sentimos y actuamos. La habilidad de comunicarse efectivamente por parte de un líder, para poder ejercer influencia sobre sus equipos e inducir cualquier tipo de cambio de comportamiento, tiene que ver con la activación de muchas funciones cerebrales responsables de la toma de decisiones y del comportamiento.

Si bien se deduce de la lectura del caso que el mensaje no ha sido interpretado correctamente por los GGT, ni han sabido transmitir el mensaje a los Coordinadores de RRHH (CRH) también surge como conclusión de la encuesta aplicada a ambos *stakeholders*.

Gráfico 1 - Eje Comunicación y entendimiento

Comparación entre la percepción de los GGT y RRHH sobre en qué medida los GGT comprendieron las implicancias del cambio al haber sido comunicados

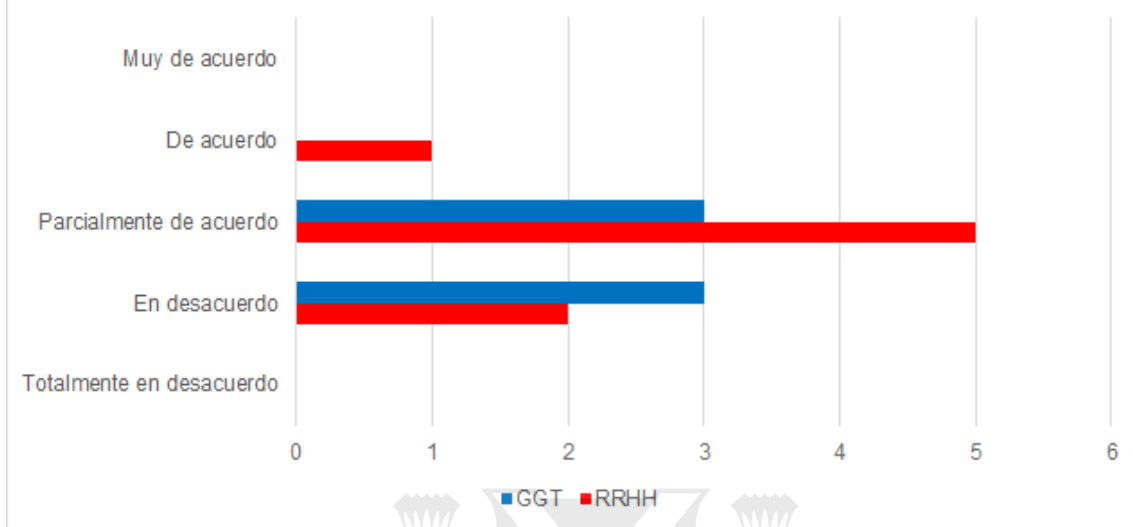


Gráfico 1 - Comunicación y Entendimiento - Grado de acuerdo con las siguientes frases:

Cuestionario GGT: Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en octubre de 2019 en la convención Nacional de Operaciones comprendí claramente cuál era la implicancia del cambio.

Cuestionario RRHH: Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en octubre de 2019 en la Convención Nacional de Operaciones, los Gerentes Generales de Tienda (GGT) comprendieron claramente cuál era la implicancia del cambio.

Universidad de

San Andrés

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, cuando indagamos a los GGT si cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar, en octubre de 2019, en la Convención Nacional de Operaciones, comprendieron claramente cuál era la implicancia del cambio; 3 de 7 respondieron en desacuerdo y 3 parcialmente de acuerdo. Coincidente con la misma percepción que tienen los CRH ante esta misma pregunta de que si los GGT habían comprendido el tema: 2 de 8 respondieron en desacuerdo y 5 de 8 parcialmente de acuerdo.

Siguiendo la herramienta de comunicación *cerebral* de Dimitriadis & Psychogios (2016), podemos decir que no se ha tenido un enfoque holístico de la comunicación. En primer lugar, debemos ubicarnos en el espacio tiempo en el cual ha sido

comunicado este cambio tan importante en la organización: al concluir el primer día de una Convención Anual de los GGT.

Recuerdo, porque he estado presente en dicha Convención, que mientras exponía la Directora de RRHH ya se percibía el olor a carne asada en la parrilla, del agasajo de final de jornada. ¿Cómo se encontraba la memoria operativa de estos colaboradores luego de ocho horas de disertaciones? ¿Estaban predispuestos a una escucha activa o su interés principal estaba en concluir el día con el agasajo? Recuerden incluso, que muchos GGT habían tomado vuelos por la madrugada, lo que suma el cansancio físico y mental de una jornada por demás extensa.

Podemos suponer que el mensaje no ha sido captado en dicho momento, por la sobrecarga de información de la memoria operativa de los GGT. La Neocorteza había estado procesando información durante toda la jornada, más que *dirigir al jinete*, lo que se necesitaba ahora, era un descanso de la memoria operativa.

Por otro lado, este cambio de rol de los CRH como HRBP y la nueva línea de reporte, se informa al promediar una presentación en que la Directora de RRHH introducía un concepto novedoso para ellos y de manera muy directa: **Recursos Humanos se posiciona como un líder empresarial estratégico, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance**, junto con un listado de nuevas batallas a ganar por parte de RRHH (*Must win battles*), gráficos de cómo se iba a organizar el Departamento de RRHH y el nuevo Organigrama del área. Todo ello hizo perder foco en el punto clave: qué implica que RRHH sea socio estratégico del Negocio y, fundamentalmente, el rol de HRBP para los CRH. Como dicen estos autores, probablemente incrementó el nivel de *stress* y quitó flujo de energía a la memoria operativa. Racionalizar la información busca, precisamente, evitar la parálisis de la Neocorteza y hubiese sido clave tenerlo en consideración.

A su vez, retomando a Braidot (2012) los GGT no tenían una atención plena, una densidad de atención de tal nivel, que genere un momento de entendimiento, lo que no les permitió generar las conexiones neuronales por sí mismos. El cambio se introduce de lleno desde la primera filmina, cuasi impuesto, y esto de por sí, resulta contraproducente. A su vez, resulta poco feliz introducir un título como “las batallas

a ganar” por RRHH, esto bien puede poner en estado de alerta al sistema límbico, con el correspondiente sentimiento de rechazo o huida de la situación, quitando flujo de energía a la memoria operativa, y por ende, al entendimiento de lo que se estaba exponiendo.

También debemos tener en consideración el momento del año en que esta comunicación se produce, en el cual el interés y preocupación de los GGT radica en cerrar los números del Negocio. A lo que se suma la expectativa respecto a la disertación de la Directora de RRHH sobre un nuevo esquema de Bono, tema que no ha sido tratado, sino hasta la jornada del día siguiente.

¿Qué interés y atención podían dispensar los GGT ante dicho cambio que, por otro lado, despertaba enormes interrogantes y resistencias? (como analizaremos más adelante).

De hecho, con el paso del tiempo y nuevas instancias de conversaciones por parte de los CRH con los GGT o de las Gerencias Regionales de RRHH con ambos, hubo mayor claridad respecto a las implicancias del cambio. Cuando indagamos qué ha sido clave para entenderlo, algunas respuestas por parte de los GGT han sido:

- “la gestión del coordinador de RRHH y su reporte”;*
- “el trabajo en equipo con RRHH”;*
- “la comunicación de RR. HH”;*
- “las conversaciones con la coordinadora de RRHH”, y*
- “el trabajo en equipo con RRHH”.*

Por otro lado, el paso del tiempo también ha sido clave para comprender: 6 de 7 GGT así lo afirmaron y hoy ellos pueden describir qué implica que RRHH sea un Socio estratégico del Negocio de esta manera:

- “es un aliado en lo que concierne a las gestiones operativas de la tienda, asesora a los líderes de operaciones y acompaña a los mismos en cada uno de los procesos”;*

- ❑ *“entiendo el rol de socio estratégico como un asociado experto técnico en cuestiones de RRHH al servicio de la operación”;*
- ❑ *“implica que RRHH y operaciones estén alineados y trabajen en equipo para poder lograr objetivos en común”;*
- ❑ *“que sea un aliado de la operación”, o*
- ❑ *“que está al servicio de operaciones”.*

Como podemos apreciar en el Gráfico 2, si comparamos el grado de entendimiento del nuevo modelo de RRHH que han tenido los GGT, con el que han tenido los CRH por su parte, podemos ver que para estos últimos el tema tuvo una mayor comprensión. Esto seguramente tiene que ver, con que hubo más instancias de conversación. No se les ha sobrecargado de información y se les ha permitido interpretar gradualmente las implicancias del cambio; (4 de 8 CRH están de acuerdo con haber comprendido, 2 de 8 muy de acuerdo y 1 parcialmente de acuerdo vs 3 parcialmente de acuerdo y 3 en desacuerdo por parte de los GGT).

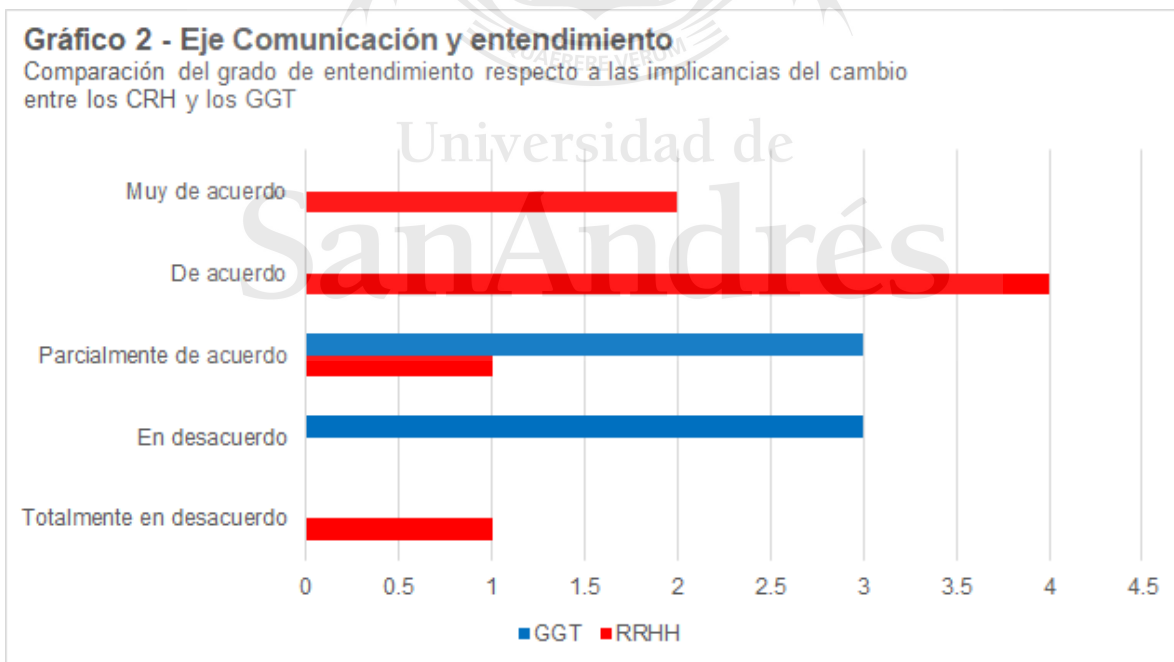


Gráfico 2 - Comunicación y Entendimiento - Grado de acuerdo con las siguientes frases

Cuestionario GGT: Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en octubre de 2019 en la convención Nacional de Operaciones comprendí claramente cuál era la implicancia del cambio.

Cuestionario RRHH: Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en noviembre de 2019 en la Convención de RRHH comprendí claramente cuál era la implicancia del cambio.

Recordemos que días posteriores a la Convención de Operaciones, las Gerencias Regionales de RRHH habían estado conversando con ellos y clarificando el mensaje que en muchos casos habían recibido por parte de los GGT de manera distorsionada o errónea. Luego, llegada la Convención Anual de RRHH, todas las disertaciones y talleres brindados estaban destinados a abordar distintas aristas del nuevo rol, con el fin de entrenar y dar herramientas a los Coordinadores de RRHH como HRBP. El tema se ha ido entendiendo de manera paulatina.

Nuevamente, para los CRH el paso del tiempo ha sido clave y señalan como facilitadores:

- “la información brindada oportunamente y luego de ello, que se actuó en consecuencia de lo que se informó”;*
- “la bajada de información”;*
- “la comunicación efectiva”;*
- “la explicación de la gte. de RRHH fue fundamental, ante posibles dudas que fueron surgiendo durante el transcurso de la gestión”;*
- “la explicación de lo que esperaban del puesto, el cambio entre el modelo anterior y el nuevo, el cambio en las responsabilidades y desempeño”;*
- “las formas que utilizaron para poder llegar a cada uno de los presentes”, y*
- “Las reuniones y comunicación”.*

De hecho, al indagar de manera igual a los CRH sobre qué implica que RRHH sea un Socio estratégico del Negocio y qué se espera del nuevo rol (HRBP), podemos apreciar en las siguientes frases, que la mayoría de los CRH logran describir el concepto de HRBP de una manera más enriquecida que los GGT.

“Desde mi opinión, es que RRHH juegue un papel clave, alcanzando y reteniendo los talentos que la Empresa necesita para cumplir los objetivos. Además de brindar un valor agregado para la empresa, entendiendo y conociendo cómo esta funciona. Implica que la intervención de RRHH ayude a obtener resultados más competitivos y con visión de futuro”.

“Implica posicionarse en el rol en términos de funcionar como un experto en procesos de RRHH aplicados al Negocio”.

“Es un aliado de la operación para desarrollar las estrategias de la empresa y que conoce y entiende perfectamente los recursos humanos. Del nuevo rol se espera que implante y garantice el cumplimiento de los aspectos del Negocio y sea un socio estratégico con una visión de negocio dentro de la organización”.

“Poder acompañar desde RRHH la gestión de operaciones, siendo en algún punto independiente y objetivo ante la gestión del mismo”.

“Implica involucrarse más en el Negocio, en los procesos dentro del Negocio, enfocarse en beneficiar a operaciones, capacitarlo y brindarle herramientas para lograr el mejor beneficio, transformando al rol de RH en un socio estratégico de la organización”.

“Significa que el rol de RRHH debe estar al tanto de la estrategia y los objetivos del Negocio”.

Las diferencias entre ambos *stakeholders* me introducen en el segundo eje de la comunicación holística con enfoque tripartito del cerebro: el aspecto emocional de la comunicación. Esencial para motorizar la acción. Pero no sólo desde el lado de la emocionalidad con la que se encara el discurso (por parte del emisor), sino en el de atender las emociones que genera el mensaje en el receptor. Con ello buscaré dar soporte a mi segunda proposición sobre el caso: no se previó desde el inicio gestionar las emociones que todo cambio genera, en especial en uno de los *stakeholders* principales: los GGT

¿Qué emociones experimentaron los GGT al momento de ser informados? ¿Estas emociones han influido para facilitar el entendimiento o han significado un obstáculo? ¿Se ha brindado un espacio para poner en palabras estas emociones, encausarlas y proveerles herramientas para gestionarlas de una manera positiva y por ende motorizadoras del proceso de cambio?

El cerebro emocional es lo que mueve e impulsa a la acción, en este caso, a que el cambio suceda. Las instrucciones, la información brindada por sí sola no producen

el cambio. Es importante para lograrlo que éste se introduzca en sus diferentes etapas, bajar los niveles de resistencia y miedo y, en especial, apelar a las emociones para motivar a los equipos.

Tal como se ha encarado la comunicación en este caso, no se ha dado el espacio de escucha para poder abordar las emociones que despertaba el cambio introducido.

Según los resultados del cuestionario aplicado a los GGT (ver Gráfico 3), parte de ellos ha manifestado haber sentido, al momento de tomar conocimiento del cambio, incertidumbre sobre el nivel de servicio que RRHH brindaría a la Operación, al no depender más de forma directa de los GGT y, en su gran mayoría, manifestaron haber sentido temor de que se tomen decisiones inconsultas o unilaterales que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de la operación. Este temor consciente, indudablemente, funciona como un disparador de neurotransmisores como el cortisol y la adrenalina (que preparan para el ataque o la huida) y quitan energía a la memoria operativa, por ende, se disminuye la capacidad de entendimiento, apertura y predisposición al cambio. Muy por el contrario, funcionan como detractores y son parte de las resistencias manifiestas.



Gráfico 3 - Emociones

Cuestionario GGT: Cuando se me comunicó el cambio del Rol deseado de los coordinadores de RRHH y nueva dependencia directa sentí...

Este temor que experimentaron 6 de los 7 GGT a los que se les ha aplicado el cuestionario, aún permanece en el 43% de los casos (ver Gráfico 4). Lo que da la pauta que estas emociones deben ser abordadas ya que pueden ser obstaculizadores en el proceso de cambio.

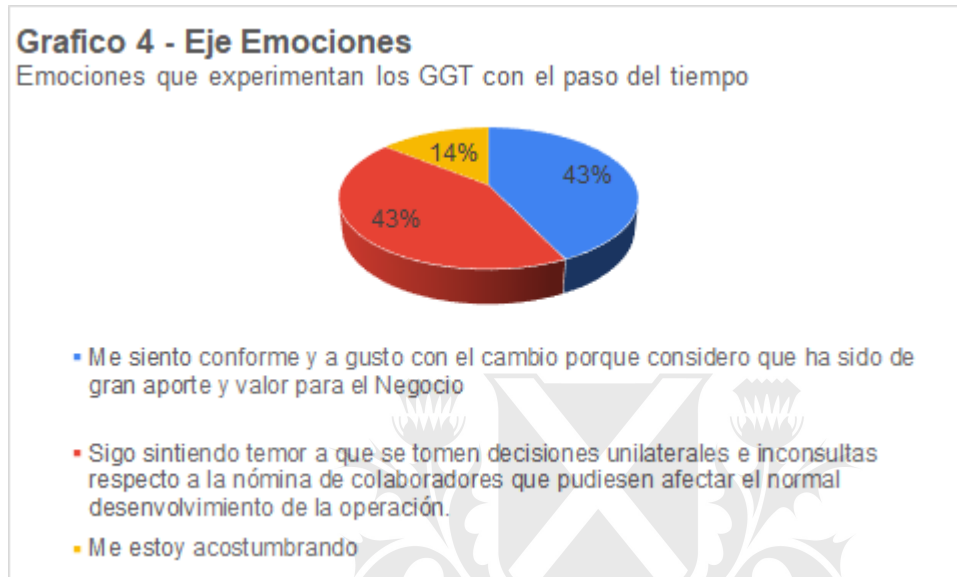


Gráfico 4 - Emociones

Cuestionario GGT: Hoy con el paso del tiempo siento....

Si comparamos las emociones experimentadas por los CRH luego de haber sido comunicados del cambio, vemos claramente el contraste, y cómo las emociones positivas han contribuido a una actitud de apertura entusiasta y, por ende, facilitadoras del entendimiento. Algunas de las respuestas obtenidas han sido:

- ❑ *“muy contenta! Tenía muchas expectativas (que han sido satisfechas), fue motivador e inspirador”;*
- ❑ *“con expectativas de crecimiento profesional, ciertas inseguridades apoyadas en mis puntos débiles sobre el rol estratégico”;*
- ❑ *“me pareció un cambio muy positivo para el área de RRHH de tienda”;*
- ❑ *“motivada y desafiada”;*
- ❑ *“la idea me pareció enriquecedora para nuestro rol. Que por fin RRHH iba a tener la importancia que por muchos años no le fue dada”, o*

- ❑ “ha sido entusiasmo puro, con muchas expectativas positivas de lo que se vendrá”.

Por último, y siguiendo el enfoque tripartito de la comunicación que proponen los autores señalados, si analizamos el entorno de la comunicación, que implica todos aquellos aspectos del medio exterior que pueden ejercer influencia en el comportamiento o percepción, más allá del pensamiento o la emoción, podemos señalar que el momento de la agenda, por demás ambiciosa de la Convención, destinada a la disertación de la Directora de RRHH, no ha sido la adecuada. Los estímulos provenientes del exterior (olores, preparativos, etc.) sabotearon la atención de los GGT. El interés es probable que estuviera en escuchar por parte de la Directora el nuevo esquema de Bono y no un cambio del rol de los CRH, menos aún, de una pérdida de liderazgo sobre ellos (nueva línea de reporte). El sistema reptiliano puede bien interpretar el contexto como amenazador de un espacio de poder y desconectar la atención.

Una comunicación holística implica entender cómo funcionan cada una de estas tres regiones cerebrales y a qué tipo de estímulos responden y direccionar el mensaje a cada una de ellas. Para ejercer un impacto en la comunicación, se debe adoptar un estilo comunicacional que atienda la **racionalidad**, la **emoción** y el **contexto**.

Tampoco ha tenido lugar una narrativa del cambio; no se ha apelado al *Storytelling* para facilitar la comprensión de lo que esto implicaba y de los beneficios para el Negocio del nuevo rol de RRHH como socio estratégico.

¿Qué aspectos deberían haberse tenido en cuenta para un resultado más efectivo de la comunicación siguiendo los aportes de las Neurociencias?

Considero en primer lugar, que un reordenamiento de la agenda de disertaciones hubiese sido un acierto. Cuando un cambio es complejo, requiere ser abordado de manera especial. El momento más oportuno era el segundo día de la Convención, con energías renovadas, con horas de descanso y habiendo ya pasado el encuentro de camaradería de la noche anterior, que indudablemente fue un distractor.

También hubiese sido clave que exista un programa que anuncie los temas que iban a ser tratados, brindando cierto grado de previsibilidad y certeza. Lo que genera también, la expectativa e interés sobre cada uno de ellos. Si había un monto de ansiedad importante y gran expectativa respecto al nuevo esquema de Bono, clarificar las temáticas de las disertaciones de la Directora de RRHH y anunciar la agenda, hubiese disminuido el monto de ansiedad y predispuesto a la escucha activa de cada temática a abordar; sabiendo que el tema “tan esperado” tiene un espacio destinado en la agenda de disertaciones.

Destinar las primeras horas de la jornada, permite que no exista sobrecarga de la memoria operativa y disminuir aspectos del contexto que puedan ser detractores del objetivo deseado.

Otro elemento que pudiera haber contribuido a introducir el cambio, es la técnica del *storytelling*, relatando, por ejemplo, cómo ha ido evolucionando el rol de RRHH a lo largo de la historia en general y qué implica que RRHH sea un Socio estratégico del Negocio; conectar con la realidad de Eme SA, su historia y el porqué de la necesidad de cambiar.

Las ideas nuevas requieren de un esfuerzo de procesamiento, lo que, por naturaleza, nuestro cerebro tiende a minimizar. Considerando que la memoria operativa procesa información en forma auditiva y visual, y que la corteza visual puede procesar más información que la auditiva, hubiese sido clave comenzar por evocar imágenes que visualizan el cambio. No solo decretarlo, sino conectar con la historia y con las emociones experimentadas en el pasado en la compañía. Especificar el porqué de cambiar.

Recordemos que el soporte de la presentación ha sido un *PowerPoint* con *bullet points* y que lo primero que expuso la Directora fue una frase: **Recursos Humanos se posiciona como un líder empresarial estratégico, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance.** Esto básicamente es decretar el cambio, afirmar que *esto ya sucede, esto es así* y no, una consecuencia de un proceso paulatino de cambio. Menos aún, es que se haya arribado a esta afirmación luego de una introducción progresiva de la temática, como menciono

líneas arriba, por ejemplo, contando la evolución histórica del rol, la implicancia de ser un Socio estratégico del Negocio; conectando con la propia historia de la empresa, la realidad actual y las razones por las cuales es bueno cambiar.

La técnica del *storytelling* bien puede acompañar al enfoque tripartito del cerebro para la comunicación efectiva. El *PowerPoint* no cuenta una historia, y el cerebro humano está diseñado para comprender narrativas. Recordemos lo que David Rock (2008) señala de que una gran parte del desafío de lograr influencia proviene de nuestra pequeña capacidad de procesar cualquier nueva información, particularmente si tiene cierta complejidad, es novedosa o conceptual. Como vimos, las ideas nuevas requieren un esfuerzo de procesamiento, algo que nuestro cerebro, por naturaleza, trata de minimizar para ahorrar energía. El procesamiento de nueva información hace funcionar a la memoria operativa, la cual es pequeña y se sobrecarga fácilmente. Esta procesa información en forma auditiva y visual. De forma auditiva, se activa la corteza auditiva; en forma visual, se activa la corteza visual. Literalmente “vemos” algo en nuestro “ojo mental”. La corteza visual puede procesar mucha más información que la auditiva. En una imagen (que vemos o evocamos), subyacen cientos de palabras. Si logramos que se visualice lo que se dice, se crea un circuito neuronal enriquecido. La técnica del *Storytelling* es clave para lograrlo.

Adicionalmente, para potenciar la efectividad de la comunicación del cambio, hubiese sido clave introducir las frases de alto impacto, cuya evidencia empírica demuestra que causan inmediata influencia y efecto en las personas. Principalmente, el porqué del cambio; qué implica no hacerlo; qué impacto puede tener en el Negocio seguir como hasta ahora; cuáles son los beneficios de cambiar y especificar las acciones que se necesitan de manera específica y cuantificable por parte de cada *stakeholder*. Esto no ha sucedido en la disertación de la Directora, sino que fue meramente expositiva.

Junto con ello, se pudo haber tenido en cuenta los principios del Neuromarketing para potenciar el efecto deseado. Especificar qué implicaba para los GGT el cambio (Centralidad en el *Self*). Cuáles eran los beneficios tangibles para ellos de este

nuevo rol de los CRH, ahora devenidos en HRBP. Cómo con la nueva línea de reporte se iba a modelar el rol de los CRH y enriquecer así, el aporte al Negocio y, por ende, a los resultados de cada BU que ellos lideran.

Para que el cambio de línea de reporte no sea percibido como una amenaza o pérdida de poder, resulta clave desarmar esa conexión neuronal y emocional que asocia a “RRHH como topo”. Si ahora los CRH no dependían de forma directa de los GGT, el fantasma de esta amenaza se recrudece y debe ser abordada de manera explícita. Paralelamente, apelar al contraste estimula los cerebros de los GGT con el antes y el después del cambio. Esto naturalmente capta la atención y favorece la aprehensión de lo novedoso y hace tangible el cambio. Estos recursos hubiesen contribuido a influir positivamente en los GGT para apoyar el cambio que se pretendía.

Por otro lado, podemos comparar cómo ha sido la comunicación a los CRH. Claramente, ellos han tenido varias instancias o momentos de entendimiento. A un primer abordaje, en alguno de ellos por parte de los GGT, aunque quizás de manera distorsionada, le ha seguido una comunicación de manera individual por parte de los Gerentes Regionales de RRHH. Luego, recibieron un refuerzo por parte de la Directora de RRHH en la Convención Anual de RRHH al siguiente mes. Por ello, como hemos visto líneas arriba, los resultados han sido más favorables.

Podemos verificar que estas diferentes instancias de comunicación han permitido procesar la novedad y permitir que los cerebros se adapten a los cambios que se introducían y a las nuevas demandas del rol de HRBP que los CRH debían adoptar. Más aún, en la Convención de RRHH hubo un espacio en la agenda para abordar las emociones que despertaba este nuevo modelo: el *Workshop* sobre Inteligencia Emocional; herramienta que no ha sido considerada para trabajar con los GGT.

Con los argumentos hasta aquí expresados he intentado dar soporte a las primeras dos proposiciones planteadas: hubo falencias en el proceso de comunicación y por ende de entendimiento del nuevo modelo, en especial por parte de los GGT y no se previó, desde el inicio, gestionar las emociones que todo cambio genera, en especial, en estos mismos GGT.

IV.II.II Gestionar las emociones del cambio

Los cambios son situaciones que generan ansiedad, despiertan emociones que demandan ser abordadas y gestionadas.

Los talleres brindados a los CRH con base teórica en Neurociencias e Inteligencia emocional fueron espacios de aprendizaje y elaboración de estos cambios, para adquirir capacidades y revisar la propia emocionalidad.

Es en virtud de las emociones que el proceso implicaba, en especial para los Coordinadores de RRHH que debían asumir un nuevo rol como HRBP, es que se sugieren los talleres de Gestión de Emociones y Toma de Decisiones con enfoque en Neurociencias. El objetivo era acompañar a los Coordinadores en este proceso de transformación de su rol. Luego, en un segundo encuentro, se dictó un *Workshop* de Inteligencia emocional para el manejo de Conversaciones Difíciles y Negociación, que ha sido de gran utilidad para los CRH.

Respecto a la introducción de estos dispositivos de entrenamiento en Neurociencias e Inteligencia emocional para los CRH, he indagado si les han resultado útiles como herramientas y les han ayudado para el ejercicio de su nuevo rol. A su vez, si es que se han podido aplicar los contenidos brindados, en qué situaciones y cómo esas mismas situaciones eran abordadas con anterioridad. Asimismo, qué ha cambiado, al contar con estas nuevas herramientas.

A continuación, transcribo algunas de las respuestas brindadas por los CRH que ilustran lo acertado de estas temáticas para acompañar el proceso de cambio.

“Si, fueron muy útiles. Los he aplicado, en situaciones de crisis o conversaciones difíciles. Contar con esta herramienta nos permite tener más posibilidades de afrontar situaciones difíciles, con un buen resultado y sin dejar que afecte nuestras emociones (o que sea lo menos posible)”.

“Solo participe de un taller. Me resultó útil. Entender y descifrar perfiles nos ayuda a poder mejorar la sinergia de trabajo y de comunicación. Particularmente con el equipo de jefatura de tienda con perfiles un tanto complejos con los que no lograba un buen nivel de llegada entender el cómo abordarlos”.

“Me ha sido muy efectivo el curso. Intento aplicar los contenidos en mi día a día más allá de que a veces resulta difícil”.

“Si. Me ayudó a tomar conciencia de mis emociones y tolerar presiones. Y a tomar una posición más empática en mi rol”.

“Fueron muy interesantes los talleres. Creo que me ha ayudado a afrontar un poco mejor las conversaciones difíciles. Pero aún debo mejorarlo”.

“Si, si efectivos, es importante pensar fríamente y no dejarse llevar por las emociones efímeras y momentáneas, pensar no solo en el ahora sino en cómo esa decisión impactará en el futuro”.

“Claro que sí, me han ayudado a mantener siempre la calma ante situaciones complejas, con la frialdad de tomar de decisiones que beneficien a la empresa”.

“Los temas relacionados con inteligencia emocional fueron muy importantes y ayudaron a controlar las emociones en la diaria de la tienda”.

De hecho, al consultarles si les costaba abordar conversaciones difíciles con la GGT o las distintas jefaturas de las áreas, más del 50% ha dicho que No (4 totalmente en desacuerdo, 1 en desacuerdo) y 2 de 8 (25%) parcialmente de acuerdo. Sin lugar a duda, contar con estas herramientas ha sido de enorme apoyo y un acierto dentro del proceso de cambio. Tal es así, que al indagar a su vez, si por momentos se sentían abrumados en el ejercicio de su rol y les costaba controlar sus emociones, si bien el 50% está parcialmente de acuerdo o de acuerdo con que sí lo es (2 de acuerdo y 2 parcialmente de acuerdo) el otro 50% se inclina por la negativa (2 no están de acuerdo y 2 totalmente en desacuerdo).

Como señalé párrafos arriba, el desarrollo y fortalecimiento de la Inteligencia emocional resulta clave en los procesos de negociación, toma de decisiones, **cambios organizacionales** y manejo de conversaciones difíciles, entre muchas otras tareas y situaciones con las que los líderes se enfrentan a diario. Estos entrenamientos en Neurociencia e Inteligencia emocional han sido herramientas muy útiles para acompañar a los CRH en modelar su rol como HRBP, lo que da cierto apoyo a la tercera proposición planteada: la introducción de dispositivos y

entrenamientos en Neurociencia e Inteligencia emocional son herramientas muy útiles para acompañar procesos de gestión del cambio.

IV.II.III Modelo SCARF aplicado a los GGT

Propongo explicar con el Modelo SCARF las resistencias al nuevo rol de RRHH como Socio estratégico del Negocio por parte de los GGT.

Con esta explicación, intento demostrar la cuarta proposición que he planteado: el proceso de cambio no fue gerenciado de manera tal, de prever las resistencias que generaría el nuevo modelo, no se ha realizado una matriz de impacto y por ende, no se elaboraron planes de acción para mitigar dichas resistencias.

Los factores de **estatus, certeza, autonomía, relaciones y justicia** (necesidades sociales) tienen el mismo tratamiento para el cerebro que los factores que garantizan o ponen en peligro la supervivencia. Estas necesidades sociales activan el mismo circuito neuronal que las necesidades básicas y cualquier elemento que sea percibido como una amenaza a estos factores provocará el mismo dolor psíquico que el dolor físico, con el correspondiente efecto de rechazo o huida; lo que se traduce en este caso, en resistencias al Modelo.

En primer lugar, quisiera sustentar la afirmación de que hubo resistencias al nuevo modelo por parte de los GGT con el trabajo de campo realizado, para luego profundizar en cada uno de los aspectos del Modelo SCARF, que bien pueden explicar el origen de estas resistencias.

En los cuestionarios aplicados, se consultó a los CRH si sintieron que el cambio de modelo y la línea de reporte de los Coordinadores de RRHH ha tenido resistencias por parte del GGT. Las respuestas en más de un 50% fueron Muy de Acuerdo (3) y De acuerdo (2), 25% Parcialmente de Acuerdo (2) y en un solo de los casos, pareciera que no hubieron marcadas resistencias.

Cuando se indaga por qué creen que se producen estas resistencias, las respuestas han sido:

- ❑ *“inicialmente fue cuestionado y se ha dejado ver que había disconformidad en la decisión de la compañía. En un primer momento la GGT continuó pretendiendo gestionar como lo hacía anteriormente, hasta que fue asimilado”;*
- ❑ *“hay una posición errática de su parte en términos de entender el cambio de reporte como una intromisión de una Dirección ajena en sus operaciones y no asociarlo a la búsqueda de un mejor nivel de servicio y transparencia en la gestión de los RRHH”;*
- ❑ *“porque el GGT se resistía bastante a trabajar en conjunto con RRHH”;*
- ❑ *“porque el Negocio no estaba apuntado anteriormente a este nuevo Rol y muchos GGT con antigüedad en la Org. son resistentes al cambio y no están preparados para ayudar a gestionar el cambio”;*
- ❑ *“en mi caso, el GGT de la tienda en donde pertenezco nunca me bajó la información sobre el nuevo tipo de gestión. Solo me comentó lo superficial. En cambio, recién cuando hable con la gte. De RRHH tuve conocimiento de todo”, y*
- ❑ *“hay gerentes "de la vieja escuela" que le cuesta adaptarse a estos cambios y a estas nuevas formas de trabajo”.*

Las resistencias también podemos encontrarlas reflejadas en el nivel de respuestas que han brindado los GGT respecto a que si el Coordinador de RRHH es un referente a quien consultan regularmente a la hora de la toma de decisiones de negocio. Los GGT respondieron: 5 de 7 en desacuerdo y 1 de 7 totalmente en desacuerdo. Ante la misma consulta, los CRH respondieron: 4 de 8 en desacuerdo y 1 parcialmente de acuerdo (ver Gráfico 5). Esto resulta sumamente crítico ya que, justamente, entre las nuevas funciones que se pretende para los Coordinadores de RRHH como HRBP se encuentran *ayudar a ejecutar la estrategia de negocio y proveer ideas y desafiar al Management de la BU* (ver página 10).

Gráfico 5 - Eje Resistencias

Comparación entre los GGT y RRHH al responder si RRHH era un referente a consultar a la hora de toma de decisiones de Negocio

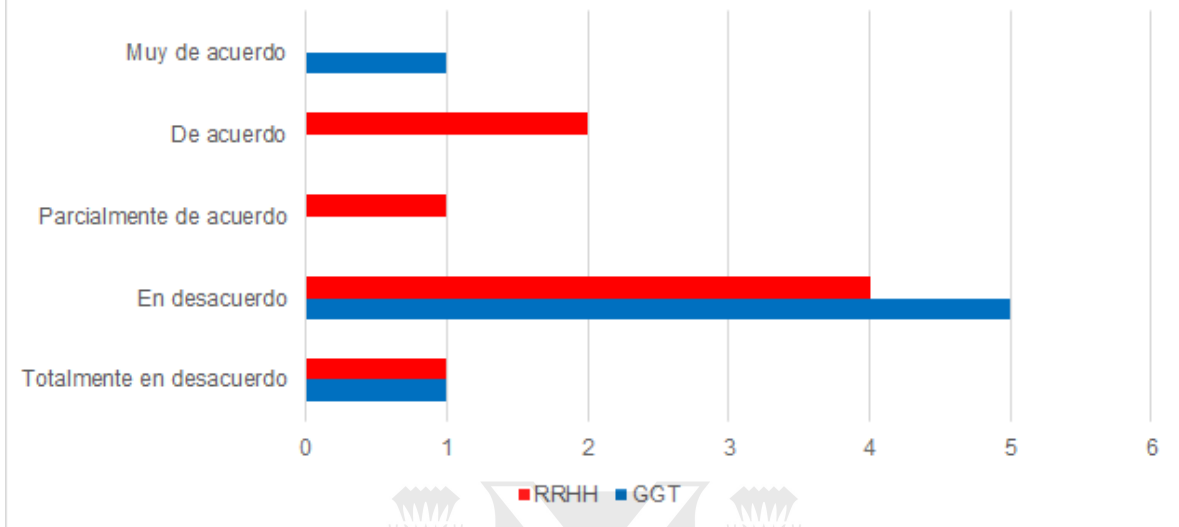


Gráfico 5 - Resistencias - Grado de acuerdo con las siguientes frases

Cuestionario GGT: El coordinador de RRHH es un referente a quien consulto regularmente a la hora de la toma de decisiones de Negocio.

Cuestionario RRHH: Soy un referente a quien el GGT o las jefaturas consulta regularmente a la hora de la toma de decisiones de Negocio.

O ante la pregunta si los GGT consideran que la ejecución de los distintos procesos de RRHH que involucran por ejemplo desafectar a las personas de sus puestos de trabajo (ej. capacitación, evaluaciones de desempeño) en ocasiones obstaculiza el normal desarrollo de la operación; 5 de 7 GGT respondieron parcialmente de acuerdo y 1 de acuerdo. La percepción de que los procesos que lidera RRHH como HRBP en ocasiones son obstáculo para la operación, se traduce en resistencias a que estos procesos se lleven a cabo, siendo que ellos son claves para apuntalar los objetivos de negocio.

Adicionalmente, más de la mitad de los GGT no acuerda, o solo parcialmente, con la frase que afirma que tienen en cuenta, al igual que las jefaturas en tienda, la opinión y sugerencias por parte del Coordinador de RRHH (2 de 7 GGT no acuerdan, 2 parcialmente de acuerdo).

Los CRH a su vez, en un 100% manifiestan cierto grado de acuerdo con que en ocasiones encuentran resistencia de parte de las distintas jefaturas para ejecutar los distintos procesos de RRHH que involucran, por ejemplo, desafectar a las personas de sus puestos de trabajo (ej. capacitación), estando 3 de 8 muy de acuerdo, 2 de acuerdo y 3 Parcialmente de acuerdo.

Similar nivel de respuesta dan los CRH a que si en ocasiones se sienten impedidos de ejercer el rol que se propone como HRBP porque el GGT y/o las jefaturas no respaldan y/u obstaculizan poder llevar a cabo la agenda de trabajo propuesta. 5 de 8 manifiestan cierto grado de acuerdo: 2 totalmente de acuerdo, 1 de acuerdo, 2 parcialmente de acuerdo.

Hasta aquí he intentado evidenciar que el nuevo modelo de RRHH sí ha generado resistencias por parte de los GGT, uno de los *stakeholders* principales de este proceso de cambio. Propongo explicarlas desde el Modelo SCARF.

Primero, quisiera señalar algunos interrogantes que bien pueden haber surgido en las mentes de los GGT, quizás de manera no consciente, al momento de tomar conocimiento del cambio:

¿qué implicaba el cambio en términos de su **estatus**? ¿Había **certezas** sobre las implicancias del cambio? ¿Afectaba en la **autonomía** de toma de decisiones de la BU que los CRH ya no dependieran de forma directa de los GGT? ¿Si los CRH pasaban a depender de forma directa de los Gerentes Regionales de RRHH, dejaban de pertenecer al equipo de líderes de la tienda (**relaciones**)? ¿Era **justo** este cambio?

Estatus: que los CRH pasen a depender de forma directa del Gerente Regional de RRHH y ya no del GGT, puede interpretarse como una pérdida de poder y direccionamiento sobre ellos. Pasan de ser los jefes, a ser sus clientes internos. No es una pérdida de poder en su rol de GGT de cara a la operación de la tienda, pero sí, en cuanto a la definición de la agenda de trabajo de los CRH y de la toma de decisiones y acciones de RRHH a nivel de tienda. La percepción de una disminución de estatus puede generar una fuerte respuesta de amenaza y activar los mismos

circuitos neuronales del dolor físico. En lugar de activar el circuito de recompensa y promover una actitud positiva asociada al cambio y de acercamiento, activa el circuito de amenaza, provocando la conducta de evitación, rechazo o huida.

En este caso, encontramos evidencia en la no interpretación de la comunicación, explicado líneas arriba, y en la visión mayoritaria de parte de los GGT de que: para que los CRH tengan un rol alineado a la estrategia de negocio, ellos deberían depender en forma directa de la operación, con agenda de trabajo y criterios delineados matricialmente desde la Dirección de RRHH.

Se le ha solicitado a los GGT elegir sobre una de estas frases:

- A. *Los Coordinadores de RRHH deben tener un rol alineado a la estrategia de negocio, pero independiente y autónomo de la operación, con agenda de trabajo y criterios delineados desde la Dirección de RRHH.*
- B. *Los Coordinadores de RRHH para tener un rol alineado a la estrategia de negocio, deberían depender en forma directa de la operación, con agenda de trabajo y criterios delineados matricialmente desde la Dirección de RRHH.*

Como se puede apreciar en el Gráfico 6, el total de los GGT se han inclinado por la segunda frase, es decir, el 100% considera que para que el rol de RRHH esté alineado a la estrategia de negocio, el CRH debiese depender en forma directa del GGT y matricialmente del Gerente Regional de RRHH (como era en el Modelo anterior). Siendo que la primera frase representa lo que el Nuevo Modelo propone (ver página 10), refuerza la afirmación respecto a las resistencias que genera por parte de los GGT.



Gráfico 6 - Resistencias - Elección de frase con la que más se acuerda - Cuestionario GGT

Esto se resalta con que más de la mitad de los GGT aún no están totalmente convencidos que la nueva línea de reporte (la dependencia al Gte. Regional de RRHH) esté contribuyendo a modelar el nuevo rol deseado de los Coordinadores de RRHH como Socios estratégicos del Negocio y mejorar el nivel de comunicación y servicio a la operación: 4 de 7 están parcialmente de acuerdo y solo 3 de acuerdo.

Certeza: indudablemente, el cambio introducido ha despertado una enorme incertidumbre sobre las implicancias del cambio. La mayoría de los GGT ha manifestado haber sentido un sentimiento de temor respecto a que se tomen decisiones unilaterales e inconsultas respecto a la nómina de colaboradores que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de la operación, al no depender del GGT o, incluso en uno de los casos, incertidumbre respecto al nivel de servicio que brindarían a la operación. Más aún, el 43% de los GGT respondieron que con el paso del tiempo continúan sintiendo dicho temor. Explicitar las implicancias del cambio hubiera contrarrestado los fantasmas del pasado respecto al rol de RRHH y brindado mayor claridad sobre los beneficios de cambiar.

Autonomía: Cuando los CRH dependían en forma directa de los GGT, estos tenían la percepción de control sobre su agenda de trabajo. De ahí que la reducción de esta percepción active la respuesta de amenaza, puesto que al percibir la falta de control, se experimenta una falta de maestría e incapacidad de poder lograr los resultados. De ahí, la resistencia al nuevo modelo. En el cuestionario sobre las emociones experimentadas al momento de tomar conocimiento del cambio, la mayoría seleccionó el temor a que se tomen decisiones unilaterales e inconsultas respecto a la nómina de colaboradores que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de la operación, al no depender del GGT. Este temor es en definitiva producido por la amenaza que representa la pérdida de autonomía.

Relaciones: Los CRH, al depender de los Gerentes Regionales de RRHH, ya no son de su círculo íntimo (los CRH dejaban de ser parte de los jefes bajo su liderazgo) y pueden percibirse más como enemigos que como Socio estratégico del Negocio (remite nuevamente la figura de topo). Percibir a alguien como amigable o enemigo impacta en el funcionamiento cerebral. Si se percibe ahora a RRHH como una amenaza, disminuye la confianza y, por ende, los intercambios colaborativos entre ambos. De hecho, los GGT se encuentran más proclives a consultar a los CRH por temas que involucren al personal que por decisiones de negocio.

Ante la consulta si el coordinador de RRHH formaba parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones en tienda junto con ellos como GGT (Otro de los roles pretendidos para los HRBP; ver página 10), 3 de 7 respondieron que No (no estaban de acuerdo con la frase) y 2 de 7 parcialmente de acuerdo (ver Gráfico 7).

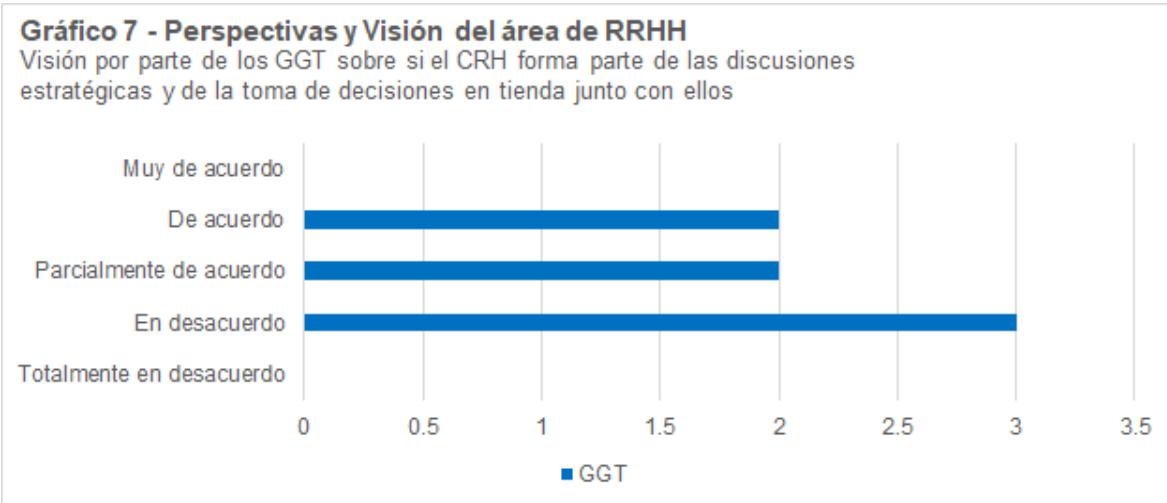


Gráfico 7 - Perspectivas y Visión del área de RRHH

Cuestionario GGT: El coordinador de RRHH forma parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones en tienda junto conmigo como GGT.

Por el contrario, sí pareciera ser que el CRH es un referente para consultar a la hora de tomar decisiones que involucran al personal: 4 de 7 respondieron parcialmente de acuerdo, 2 de 7 de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo. Esto también coincide con la misma percepción que tienen los CRH al consultarles si se consideraban un referente a quien el GGT o las jefaturas consultan regularmente a la hora de la toma de decisiones que involucran al personal: 2 de 8 parcialmente de acuerdo, 2 de acuerdo y 4 muy de acuerdo (ver Gráfico 8).

Gráfico 8 - Eje Resistencias

Comparación entre los GGT y RRHH al responder si RRHH era un referente a consultar a la hora de toma de decisiones que involucran al personal

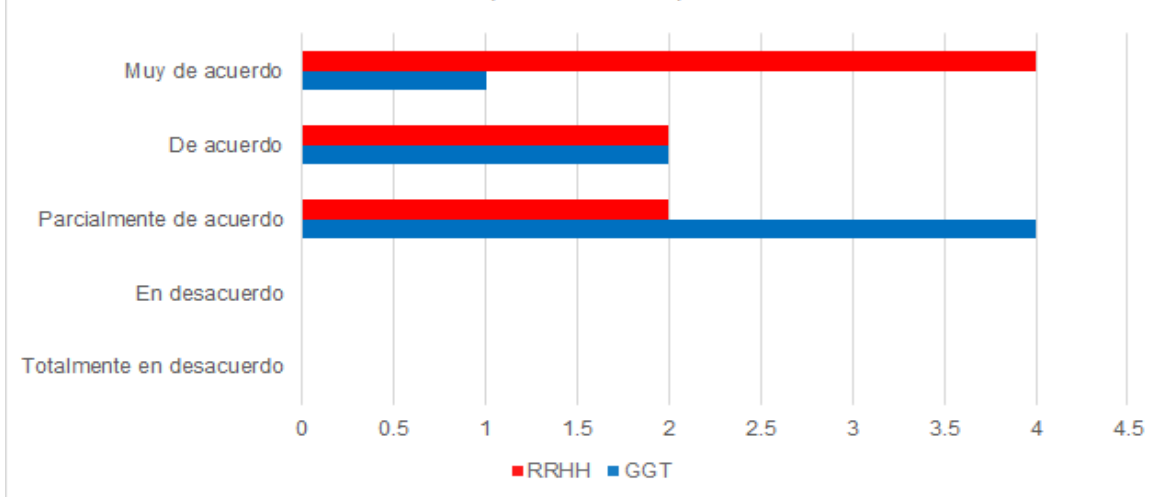


Gráfico 8 - Resistencias - Grado de acuerdo con las siguientes frases

Cuestionario GGT: El coordinador de RRHH es un referente a quien consulto regularmente a la hora de la toma de decisiones que involucran al personal.

Cuestionario RRHH: Soy un referente a quien el GGT o las jefaturas consulta regularmente a la hora de la toma de decisiones que involucran al personal.

Justicia: Si el cambio no se percibe como justo, no genera un abordaje de acercamiento y apertura emocional positiva hacia el cambio. Si no existe una buena razón para cambiar o no se comprende estas razones, la propia gestión del cambio puede convertirse en manipulación y percibirse como injusto, con la correspondiente respuesta negativa de evitación y rechazo (resistencias).

Contemplar estos aspectos que pueden causar una respuesta de amenaza, ayuda a los líderes a diseñar acciones que lo minimicen. Por ello, la importancia de gestionar el cambio y analizar la matriz de impactos.

Un cambio hay que gestionarlo, no decretarlo. No es algo que sucede de un día para el otro por el solo hecho de comunicarlo. Es importante que haya un para qué y el porqué de cambiar. Especificar las razones, para así superar el peso emocional y mental que tiene la situación actual, la situación en el pasado o lo que va a venir. La certeza (SCARF) funciona como un factor motivante en sí mismo, direccionando

los esfuerzos (*mover al elefante*). Genera un sentido y enlista a los miembros del equipo detrás de un objetivo.

Si no existe una buena razón para cambiar o no se comprenden del todo estas razones, la propia gestión del cambio puede convertirse en manipulación, ser percibido como injusto (SCARF) e imponerse, generando el resultado opuesto (*rechazo, resistencia, amenaza, estallido de amígdala*).

Todo cambio implica siempre pérdidas y ganancias, por lo que resulta clave que exista convicción de que las ganancias superarán las pérdidas. Nombrar estas pérdidas, explicitarlas y trabajar con las emociones que despierta, permite trabajar el proceso de duelo, además de crear una condición de transparencia y credibilidad hacia los promotores del cambio. El no cambiar (resistencias) implica permanecer en lo conocido (SCARF: Certezas) y brindar seguridad. Permanecer en lo conocido, tiene el beneficio para el cerebro de la economía de esfuerzo y atención, un automatismo que no necesita de atención consciente.

Del análisis del caso y la evidencia recolectada, encuentro apoyo a la proposición de que el proceso de cambio no fue gerenciado de manera tal, de prever estas resistencias que se originaron por la afectación de las necesidades sociales señaladas en el Modelo de David Rock. Recordemos que la Gerencia de Change Management había sido contratada para liderar otro proyecto en la compañía (cambio de Sistema Integral de la Información) y no se la ha involucrado para acompañar este proceso que encararía la nueva Dirección de RRHH. Tal es así, que no se ha realizado una matriz de impacto y por ende, no se elaboraron planes de acción para mitigar las resistencias que generaría la implementación del nuevo modelo.

IV.II.IV Modelo SCARF aplicado a los CRH

Paralelamente resulta plenamente aplicable el Modelo SCARF para la percepción del cambio por parte de los CRH.

Estatus: claramente el empoderamiento que se propone de los CRH como HRBP implica una percepción de mayor estatus. Recordemos que el estatus abarca una relación de importancia respecto a otros, orden jerárquico o *seniority*, o con uno mismo en un estado anterior. Los CRH al comparar el rol que desempeñaban anteriormente (apéndices de la operación, con un rol meramente transaccional) con el nuevo rol que se propone, se desencadena en ellos un incremento en la sensación de estatus, se activa el circuito neuronal de recompensa y se libera dopamina. Esto hace que tengan una actitud positiva para con el proceso y estén predispuestos a asumir el desafío; de hecho, 5 de los 8 Coordinadores tienen cierto grado de acuerdo cuando se les consulta si se sienten empoderados en la función y consideran que se alcanzó el rol deseado como HRBP para *proveer ideas y desafiar al Management de la BU*: 5 parcialmente de acuerdo, 2 están de acuerdo y 1 muy de acuerdo.

Autonomía: bajo este nuevo modelo los Coordinadores de RRHH deben tener un rol alineado a la estrategia de negocio, pero independiente y autónomo de la operación, con agenda de trabajo y criterios delineados desde la Dirección de RRHH. Esto claramente aumenta su autonomía respecto a la agenda de trabajo y la agenda propia de operaciones. Los posiciona como Socio estratégico del Negocio y no un apéndice del GGT. Al consultar a los CRH si tenían un rol alineado a la estrategia de negocio, pero independiente y autónomo del día a día de la operación, con agenda y criterios delineados desde la Dirección de RRHH, 7 de 8 han respondido positivamente, estando 4 de acuerdo y 3 muy de acuerdo. Una mayor autonomía implica una sensación de maestría, provee una percepción de control sobre los hechos provenientes del medio exterior y de poder tener elección. Esto es de por sí, gratificante.

Certeza: Hubo mayores espacios de comunicación y entendimiento que permitieron a los CRH aclarar dudas respecto a lo que implicaba el nuevo Modelo de RRHH. Estas situaciones incrementaron la sensación de certeza y fueron estimulantes. Esto eleva los niveles de dopamina en el cerebro, una respuesta de gratificación.

Relaciones: Los diferentes encuentros entre pares, los talleres brindados, permitieron forjar la identidad de equipo de RRHH. Al consultar a los CRH si consideraban que la nueva línea de reporte estaba contribuyendo a modelar el nuevo rol de los Coordinadores de RRHH como Socios estratégicos del Negocio y mejorar el nivel de comunicación y servicio a la operación, el 100% de ellos manifestaron cierto grado de acuerdo: 2 parcialmente de acuerdo, 4 de acuerdo y 2 muy de acuerdo. Similar nivel de respuesta he obtenido al consultar si contaban con el apoyo de las áreas especialistas en oficina central para poder ejercer su rol como Socio estratégico del Negocio: 4 han respondido estar parcialmente de acuerdo y 4 de acuerdo.

A su vez, 6 de los CRH consideran que forman parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones en tienda junto al GGT (se sienten parte); estando 3 de acuerdo y 3 muy de acuerdo con ello; que tienen la oportunidad de participar de manera activa en las reuniones de negocio de la tienda siendo la voz de RRHH y consultor experto en temas de Capital Humano (1 parcialmente de acuerdo, 3 de acuerdo y 3 muy de acuerdo) y que pueden transmitir las necesidades de la tienda, siendo la voz del Negocio en la mesa de RRHH (5 de acuerdo, 3 muy de acuerdo).

Esto también lo podemos corroborar con la respuesta que han brindado, más de la mitad de los GGT, a la misma pregunta respecto a los CRH y su participación activa en las reuniones de negocio, siendo consultor experto en temas de Capital Humano: 3 de 7 de acuerdo y 1 muy de acuerdo. Aunque es significativo que 3 de ellos tengan una visión diferente (2 en desacuerdo y 1 muy en desacuerdo). Esto puede tener que ver con la impronta personal de cada CRH en el ejercicio de su rol y que se percibe de manera dispar por parte de los GGT.

Adicionalmente, los GGT se sienten desafiados positivamente por el CRH quien propone de manera activa ideas y propuestas para ayudarlos a impulsar la estrategia del Negocio (3 de acuerdo, 1 muy de acuerdo) y manifiestan que el CRH está abierto a escuchar las necesidades de la tienda para trabajar con las diferentes áreas especialistas de RRHH en Oficina Central y encontrar soluciones a medida

de las necesidades de la BU (4 parcialmente de acuerdo, 2 de acuerdo y 1 muy de acuerdo).

Justicia: El cambio al ser percibido como justo es intrínsecamente gratificante, los empodera. Todos los CRH consideran, en cierta medida, que el sector de RRHH está finalmente posicionado como un líder empresarial estratégico, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance; 4 de 8 parcialmente de acuerdo, 3 de acuerdo y 1 muy de acuerdo.

El sentirse valorado, reconocido y que se tenga en cuenta una opinión, lo que podría interpretarse como un trato digno y justo, también incrementa el sentimiento de justicia y, por ende, activa el circuito neuronal de la gratificación y recompensa.

Veamos las respuestas por parte de los CRH respecto al grado de acuerdo con las frases que se listan a continuación.

- Me siento reconocido y valorado y se tiene en cuenta mi opinión y sugerencias por parte del GGT y de las distintas jefaturas: 3 de 8 parcialmente de acuerdo, 2 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.*
- Me siento reconocido y valorado y se tiene en cuenta mi opinión y sugerencias por parte de la Gerencia Regional de RRHH: 1 de 8 parcialmente de acuerdo, 2 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.*
- Me siento reconocido y valorado y se tiene en cuenta mi opinión y sugerencias por parte de las áreas especialistas de Oficina Central: 2 de 8 parcialmente de acuerdo, 4 de acuerdo.*
- El GGT tiene en cuenta, al igual que las jefaturas, mi opinión y sugerencias como coordinador de RRHH: 2 de 8 parcialmente de acuerdo, 3 de acuerdo, 3 muy de acuerdo.*

Como reflexión final de la aplicación del Modelo SCARF de David Rock en este caso de estudio, podemos decir que: el cambio parece implicar en un punto para los GGT, la afectación de estas necesidades sociales de estatus, certeza, autonomía, relaciones y justicia y, la respuesta cerebral que genera es la activación del sistema límbico a lo que se percibe como amenaza. Como consecuencia de ello, habrá

menos predisposición a aceptar este nuevo rol que se propone para los CRH como HRBP del Negocio. De hecho, algunas de las cuestiones que han señalado los CRH sobre cuáles son las principales dificultades con las que se encuentran a diario para ejercer el nuevo rol deseado como Socio estratégico del Negocio, han sido: *"resistencia operativa"; "la relación con los jefes, muchos siguen viendo a RRHH como el controller y no como alguien que puede acompañarlos en la gestión desde otra mirada"*.

Por el contrario, siguiendo este Modelo, el cambio parece incrementar en los CRH la satisfacción de estas necesidades sociales, por lo que tendrán una actitud positiva y de acercamiento para con el cambio propuesto.

No obstante, es importante para potenciarlo, tener en cuenta que hoy los CRH continúan teniendo una enorme carga de trabajo de índole administrativa que demanda mucho tiempo de oficina, en detrimento del rol de Socio estratégico y aliado del Negocio que se pretende. Asimismo, los CRH carecen de ciertas herramientas tecnológicas que podrían brindarle mayor autonomía y estatus.

Todos los Coordinadores piensan en cierto grado, que el Coordinador de RRHH puede contribuir a ejecutar la estrategia del Negocio, pero la mayor parte del tiempo está ocupado en tareas de índole administrativo: 2 están parcialmente de acuerdo, 2 acuerdan y 4 están muy de acuerdo. Opinión compartida por los GGT; 3 de acuerdo y 4 muy de acuerdo, tal como puede apreciarse en el Gráfico 9.

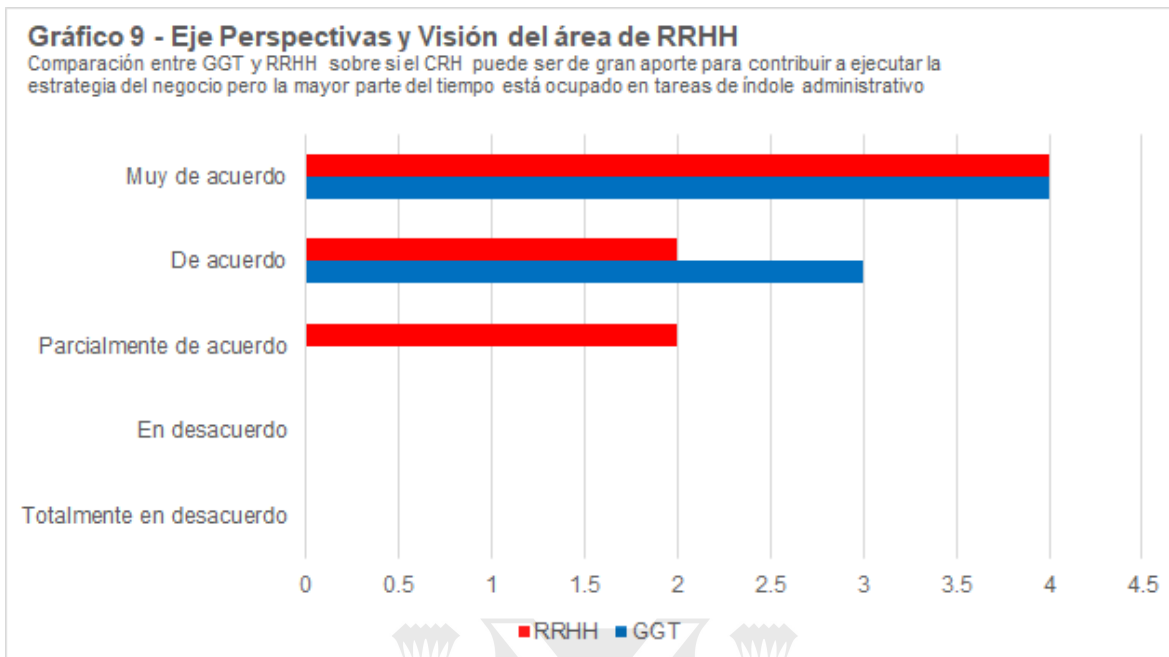


Gráfico 9 - Perspectivas y Visión del área de RRHH - Grado de acuerdo con las siguientes frases:

Cuestionario GGT: Pienso que el coordinador de RRHH puede ser de gran aporte para contribuir a ejecutar la estrategia del negocio pero la mayor parte del tiempo está ocupado en tareas de índole administrativo.

Cuestionario RRHH: Pienso que el coordinador de RRHH puede contribuir a ejecutar la estrategia del negocio pero la mayor parte del tiempo estoy ocupado en tareas de índole administrativo.

Otras de las principales dificultades con las que se encuentran a diario para ejercer el nuevo rol deseado como Socio estratégico del Negocio que los CRH han señalado son:

- “el multitasking y la fuerte demanda por parte de la Operación (gerencia, jefaturas y TAO¹) principalmente, la falta de algunas herramientas digitales que podrían mejorar la experiencia de los empleados recibo digital, tablets para capacitación, celular corporativo. La superposición de agenda en términos de los diferentes aspectos del rol (encontrarme en fecha de cierre de liquidación con agenda de capacitación)”;*
- “no tener teléfono corporativo, no contar con recibo digital”, o*
- “falta de herramientas IT”.*

¹ TAO: Personal Técnico, Administrativo u Operadores en la tienda

Y nuevamente aparecen mencionadas las tareas administrativas:

- ❑ *“entiendo que la carga de tareas administrativas limita que se pueda hacer más foco en otras tareas más alineadas al nuevo rol como Socio estratégico del Negocio”, y*
- ❑ *“mucho trabajo administrativo que lleva mucho tiempo”*

De hecho, la gran mayoría (5 de 8) está parcialmente de acuerdo con contar con todas las herramientas para ejercer el rol de HRBP y 1 no está de acuerdo.

Finalmente, otro de los puntos a atender, teniendo en cuenta la necesidad de justicia y de relaciones, es que los CRH en su mayoría señalan que no colaboran ni son consultados por las áreas especialistas de RRHH de Oficina Central para diseñar y alinear soluciones a la medida de las necesidades del Negocio (de la BU): 2 de 8 están totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo y 4 parcialmente de acuerdo. Una mirada similar tienen los GGT respecto este punto, tal como se puede apreciar en el Gráfico 10, lo que es en detrimento de percibir a RRHH en su conjunto, como un aliado del Negocio: 3 de los GGT están parcialmente de acuerdo, 3 en desacuerdo y 1 en desacuerdo.

Universidad de
San Andrés

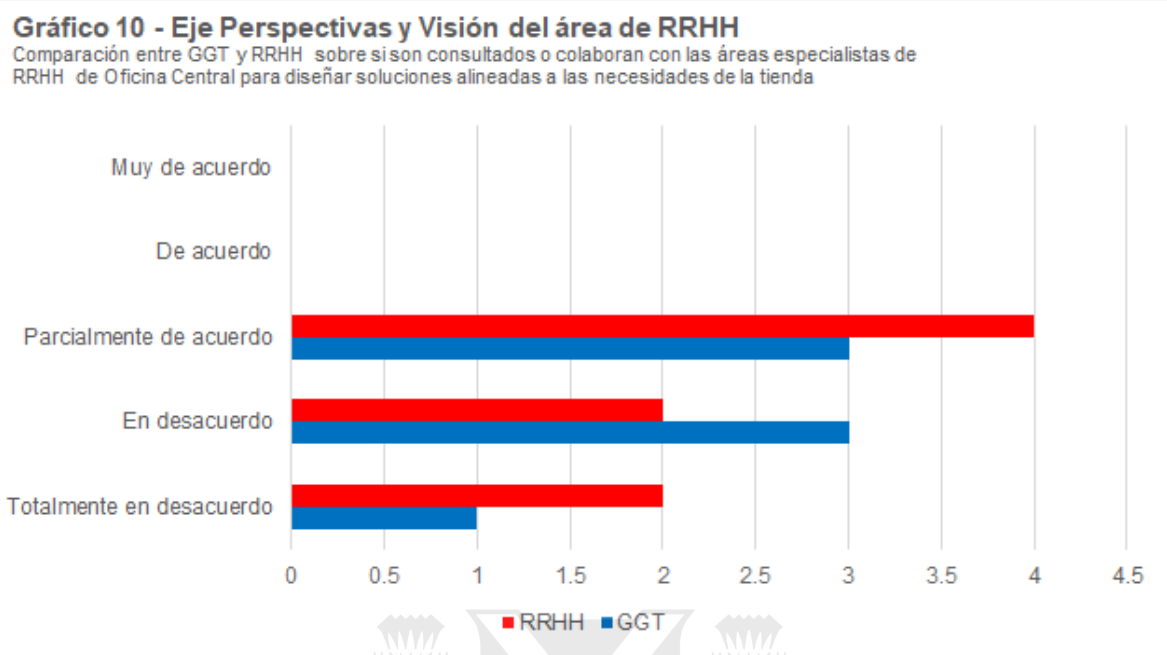


Gráfico 10 - Perspectivas y Visión del área de RRHH - Grado de acuerdo con las siguientes frases

Cuestionario GGT: Colaboro con y soy consultado por las áreas especialistas de RRHH de oficina central para diseñar y alinear soluciones a la medida de las necesidades del Negocio (de la BU).

Cuestionario RRHH: Colaboro con y soy consultado por las áreas especialistas de RRHH de oficina central para diseñar y alinear soluciones a la medida de las necesidades del Negocio (de la BU).

V. Conclusiones Generales

En este apartado, quisiera retomar el eje principal del proceso de Cambio, que son las nuevas funciones que deben asumir los Coordinadores de RRHH como HRBP y señalar, en ese sentido, los logros obtenidos hasta el momento.

En base a la evidencia recopilada, podemos afirmar que los mayores avances se han producido en: *ser consultores expertos en temas de Capital Humano y en ser la voz del Negocio (BU) en la mesa de RRHH (dentro del equipo de RRHH)*. En esto hay apreciaciones positivas, tanto de parte de los CRH, como de los GGT, y tiene que ver, sin duda, con el modelamiento del rol al que ha contribuido la nueva dependencia directa a los Gerentes Regionales de RRHH (aunque resistida por parte de los GGT). Los Gerentes Regionales aportaron el *knowhow* respecto a lo que se pretende del nuevo rol y ofrecieron a los CRH, en ocasiones, participar como *shadow* al manejar conversaciones difíciles con los GGT o Referentes Gremiales.

Sin embargo, los aspectos que aún restan consolidar son: *formar parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones junto a los Gerentes Generales de Tienda; proveer ideas y desafiar al Management de la BU; ayudar a ejecutar la estrategia de Negocio y colaborar con las áreas especialistas de RRHH en Oficina Central para diseñar y alinear soluciones a las necesidades del Negocio (BU)*.

Desde el enfoque de las Neurociencias, las acciones que resultaron positivas, sin lugar a dudas, han sido las diferentes instancias de comunicación para los CRH junto a todas las disertaciones y talleres destinados a abordar distintas aristas del nuevo rol, que se han brindado con el objeto de entrenarlos y proveerlos de herramientas como HRBP. Esto hizo que no se los haya sobrecargado de información y que sus cerebros se adapten a los cambios que se introducían y a las nuevas demandas del rol; se les ha permitido interpretar gradualmente las implicancias del cambio, generar sus propias conexiones neuronales y producir momentos de entendimiento. A su vez, los talleres brindados a los CRH con base teórica en Neurociencias e Inteligencia emocional fueron espacios de aprendizaje y

elaboración de estos cambios, para adquirir nuevas capacidades y revisar la propia emocionalidad puesta en juego. Herramientas que no han sido consideradas para trabajar con los GGT.

Desde este mismo enfoque, las acciones que pueden haber afectado negativamente la implementación, fueron las falencias señaladas respecto al proceso de comunicación a los GGT y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, al no haber tenido un enfoque holístico de la comunicación. La sobrecarga de datos de la memoria operativa de los GGT que hizo perder foco en el punto clave: qué implicaba que RRHH sea Socio estratégico del Negocio y, fundamentalmente, el rol de HRBP para los CRH, incrementó el nivel de stress y quitó flujo de energía a la memoria operativa. No hubo densidad de atención de tal nivel, que genere un momento de entendimiento y no se les permitió generar las conexiones neuronales por sí mismos. El cambio para ellos se introdujo de lleno, cuasi impuesto, y esto de por sí, resultó contraproducente, puso en estado de alerta al sistema límbico, con el correspondiente sentimiento de rechazo o huida de la situación, quitó flujo de energía a la memoria operativa, y por ende, al entendimiento de lo que se estaba exponiendo.

Tampoco se previó desde el inicio, gestionar las emociones que este cambio generaba para los GGT ni se ha dado el espacio de escucha y abordaje.

Retomando el enfoque tripartito del cerebro y un acercamiento holístico de la comunicación, el momento de la agenda, por demás ambiciosa de la Convención de Operaciones, destinada a la disertación de la Directora de RRHH, no ha sido la adecuada. A su vez, los estímulos provenientes del exterior sabotearon la atención de los GGT. El sistema reptiliano interpreta el contexto como amenazador de un espacio de poder y desconecta la atención, afectando el entendimiento y la aceptación del cambio propuesto.

Por otro lado, el temor respecto a que se tomen decisiones unilaterales e inconsultas respecto a la nómina de colaboradores que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de la operación o la incertidumbre respecto al nivel de servicio que brindarían los CRH, son emociones que, indudablemente, funcionan como un

disparador de neurotransmisores como el cortisol y la adrenalina (que preparan para el ataque o la huida) y quitan energía a la memoria operativa, por ende, se disminuye la capacidad de entendimiento, apertura y predisposición al cambio. Muy por el contrario, funcionan como detractores y son parte de las resistencias manifiestas. Estas emociones debieron haber sido abordadas ya que bien pueden haber sido las obstaculizadoras del proceso de cambio.

Tampoco el cambio fue gerenciado de manera tal de prever y mitigar las resistencias que generaría el nuevo modelo al afectar la percepción de estatus, la certeza, la autonomía, las relaciones y la sensación de justicia por parte de los GGT, siguiendo el Modelo SCARF de David Rock.

A futuro, siguiendo este mismo enfoque, sería interesante crear nuevos espacios de comunicación, en especial para los GGT. Generar así, nuevas conexiones y emocionalidades distintas para con el nuevo rol, entendiendo el porqué del cambio y cuáles son los beneficios asociados a ellos. Esto contribuirá a desentramar las conexiones neuronales que asocian a RRHH como “el topo” (lo que despierta el sentimiento de rechazo y huida). Considerando que la comunicación debe ser holística, direccionar esta vez el mensaje atendiendo a la racionalidad, a la emoción y el contexto. Apelar a la narrativa del cambio, explorar la técnica del *Storytelling* para facilitar la comprensión de lo que esto implica y de los beneficios para el Negocio del nuevo rol de RRHH como Socio estratégico. Evocar imágenes que visualizan el cambio. No solo decretarlo, sino conectar con la historia y con las emociones experimentadas en el pasado en la compañía. Especificar el porqué de cambiar.

Adicionalmente, explorar espacios para poner en palabras las emociones que genera en los GGT las implicancias del cambio, encausarlas y proveerlos de herramientas para gestionarlas de una manera positiva y por ende catalizadoras del proceso de cambio.

Considero que estas acciones contribuirán a que se puedan profundizar los aspectos más débiles del nuevo rol: *el formar parte de las discusiones estratégicas*

y de la toma de decisiones junto a los Gerentes Generales de Tienda y proveer ideas y desafiar al Management de la BU.

Respecto a ayudar a *ejecutar la estrategia de negocio y colaborar con las áreas especialistas de RRHH en Oficina Central para diseñar y alinear soluciones a las necesidades del Negocio (BU)*, recientemente (abril 2021), se ha invitado a los CRH a participar de un proyecto de la Gerencia de Talento para diseñar Módulos de Capacitación en Liderazgo a medida de las necesidades de las tiendas y liderar su ejecución en las BU. Considero esto, una oportunidad más para que los CRH sean embajadores de sus tiendas, se empoderen en su función y logren ser percibidos como verdaderos agentes que promueven soluciones alineadas a la estrategia de negocio. Al mismo tiempo que permite trabajar en la dimensión cognitiva del cambio mencionada por Schvarstein (2000) para generar nuevas capacidades en los CRH.

También resultará clave mejorar los sistemas y herramientas IT que agilicen los procesos más operativos que lleva adelante el CRH para liberar espacio en su agenda que pueda destinar a las demandas del nuevo rol. A propósito, en este punto, se aprobó la entrega de equipos celulares y Notebook a cada Coordinador y se implementarán mejoras en los sistemas informáticos de RRHH de Gestión de Nómina.

Como lecciones aprendidas retomo algunos de los errores más comunes al gestionar un cambio señalados en el apartado de Gestión del cambio y Neurociencias: se subestimó su complejidad; no se logró que los GGT tengan o perciban fuertes razones para cambiar; se decretó el cambio en vez de gestionarlo estratégicamente; no se preguntó; ni escuchó; solo se les “comunicó” desconociendo las lógicas, tiempos, procesos y emociones del cambio en las personas. Un cambio hay que gestionarlo, no decretarlo. No es algo que sucede de un día para el otro por el solo hecho de comunicarlo. Es importante que haya un para qué y el porqué de cambiar. Especificar las razones, para así superar el peso emocional y mental que tiene la situación actual, la situación en el pasado o lo que va a venir.

Respecto a los aspectos de comunicación, principalmente la importancia de lograr los momentos de entendimiento (insight) para que las personas puedan hacer sus propias conexiones neuronales. Durante un momento de entendimiento, se crea una compleja serie de conexiones neuronales nuevas con potencial de incrementar los recursos mentales y superar la resistencia del cerebro al cambio, y este momento de entendimiento, solo se produce cuando el ser humano realiza, por sí mismo, el proceso de establecer estas conexiones.

Finalmente, el desarrollo y fortalecimiento de la Inteligencia emocional resulta clave en los procesos de negociación, toma de decisiones, cambios organizacionales y manejo de conversaciones difíciles, entre muchas otras tareas y situaciones con las que los líderes se enfrentan a diario.

Para concluir, quisiera retomar los objetivos que me he propuesto desde el inicio al encarar este trabajo y reflexionar sobre las limitaciones con las que me he encontrado a lo largo del camino.

En primer lugar, he tenido la oportunidad de introducirme en una temática que me apasiona y por la cual tengo un interés especial, que es el vasto campo de las Neurociencias. Pude investigar, con cierto grado de profundidad, conocer y aprender, sobre los principales descubrimientos y aportes de las Neurociencias e identificar aplicaciones concretas en procesos de gestión del cambio.

Paralelamente a la exploración bibliográfica, he tomado entrevistas a referentes de RRHH, profesionales con sólida trayectoria en el área, que habían sido entrenados en Neurociencias y habían podido aplicar los conocimientos adquiridos en el ejercicio de su profesión y en sus organizaciones. Estas entrevistas han sido de gran inspiración y me han permitido comprender de una manera más ágil los conceptos y teorías con las que me iba familiarizando y a su vez, seleccionando, para este trabajo.

También pude analizar, con un enfoque que considero novedoso, un proceso de gestión del cambio, siendo aún más significativo, que se trata de un proceso que ocurre en la Organización en la cual me desempeño y que me ha permitido tener

una mirada crítica, pero a su vez constructiva y proactiva, al proponer acciones que impulsen el proceso.

Sin embargo, debo reconocer, que tener un rol gerencial en RRHH en EME S.A y no ser una investigadora externa, ha traído ciertas limitaciones para la realización del trabajo de campo, en particular, en lo que respecta al Universo al cual se aplicaron los cuestionarios (sólo se me ha autorizado aplicarlos en la Región del país en la cual me desempeño, limitando así la representatividad de la muestra). A su vez, y pese a que se informó que las respuestas eran anónimas, pudo haber existido un sesgo en el nivel de respuestas por parte de mi equipo de trabajo y de los GGT, al conocer que sería yo quien las analizaría.

Si bien este trabajo otorga más evidencia que soporta el vasto campo teórico ya conocido, en cuanto a cómo debe ser gerenciado un proceso de gestión del cambio y las estrategias para abordar las resistencias, considero que el Modelo SCARF ilumina de manera muy clara sobre el origen de estas resistencias. Este Modelo aporta desde las Neurociencias la razón por la que se desencadenan y permite que, a su vez, esto sea analizado de manera anticipada en una matriz de impacto, con el objeto de mitigarlas y generar acciones que permitan impulsar el proceso.

Quisiera finalmente manifestar que, al haber comprobado que hubieron falencias en el proceso de comunicación y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, en especial por parte de los GGT; que no se previó desde el inicio gestionar las emociones que todo cambio genera y que la introducción de dispositivos y entrenamientos en Neurociencia son herramientas muy útiles para acompañar procesos de gestión del cambio, ha sido muy enriquecedor para mi persona y una experiencia que capitalizo para futuros proyectos y procesos que como profesional deba encarar. Esto sin duda, es el mejor aprendizaje que me ha dejado la realización de este Trabajo Final de la Maestría.

VI. Bibliografía

Braidot, N. (2012). *Neuromanagement, cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica.

Business Insider. (5 de mayo 2019). *Jeff Bezos prohíbe usar PowerPoint en todas las reuniones de Amazon (y su alternativa es brillante)*. <https://www.businessinsider.es/amazon-jeff-bezos-reuniones-power-point-262903>

Dimitriadis, N. & Psychogios, A. (2016). *Neuroscience for Leaders: A Brain Adaptive Leadership*. London, Inglaterra. Kogan Page Limited.

Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones B Argentina S.A. para el sello Zeta Bolsillo.

Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires, Argentina. Penguin Random House Grupo Editorial S.A.

Renvoisé, P. & Morin, C. (2002). *Neuromarketing, el Nervio de la venta*. Recuperado de https://issuu.com/eduardovinicio/docs/neuromarketing_el_nervio_de_la_ven.

Rock, D. (2008). *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*. *Neuroleadership Journal*, 1(1), 44–52.

Schvarstein, L. (2000). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Barcelona, España. Ed. Paidós.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica.

Entrevistas realizadas durante el año 2019 en la etapa de relevamiento del marco teórico y exploración de campo

Ariela Collins, *People Partner SpLa region at Google*. Lic. en Sociología, MBA.

Lina Zubiria, *Directora General LZ*. Doctorada en Sociología y Sociología Organizacional, MBA.

Sebastián Foldvary, *Global Learning Experience Leader @IBM & Presidente del Comité de Talento y Personas @CCSGlobal Learning Experience*. Lic. en Relaciones internacionales, MBA.



Universidad de
San Andrés

ANEXO I

Cuestionario Gerentes Generales de Tienda

A los GGT se les envió un formulario en Google Form con la siguiente introducción:

En el marco de un trabajo para la Universidad de San Andrés y como material de estudio para el desarrollo de mi tesis de Maestría, se realiza el presente cuestionario. Las respuestas son de carácter anónimo y con fines de investigación. Si bien el trabajo está basado en un caso de estudio en nuestra organización (La transformación del rol de RRHH en Socio estratégico del Negocio, específicamente la transformación del rol del coordinador de RRHH en HRBP), es ajeno a los fines de la empresa y solo responde a un análisis teórico de investigación. Desde ya agradezco muchísimo tu tiempo y colaboración.

Si incluyeron las preguntas con el orden que a continuación presento y agrupadas en estos ejes temáticos de análisis (títulos no incluidos en el cuestionario original)

I. Comunicación y entendimiento

1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en octubre de 2019 en la convención Nacional de Operaciones comprendí claramente cuál era la implicancia del cambio.

Si contestó Muy de acuerdo o De Acuerdo, saltee la próxima pregunta (no la conteste):

2. Si cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en octubre del 2019 no lo entendió por completo. Hoy, con el paso del tiempo, ¿diría que lo entiende mejor? (pregunta abierta)
3. ¿Qué ha sido clave o sería clave para entenderlo? (pregunta a desarrollar).
4. Según lo que comprendió ¿qué implica que RRHH sea un Socio estratégico del Negocio y qué se espera del nuevo rol que se propone (HRBP)? (pregunta a desarrollar).

II. Resistencias

1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

- A. Considero que la ejecución de los distintos procesos de RRHH que involucran por ejemplo desafectar a las personas de sus puestos de trabajo (ej. capacitación, evaluaciones de desempeño) en ocasiones obstaculiza el normal desarrollo de la operación.
- B. El Coordinador de RRHH es un referente a quien consulto regularmente a la hora de la toma de decisiones que involucran al personal.
- C. El Coordinador de RRHH es un referente a quien consulto regularmente a la hora de la toma de decisiones de negocio.
- D. Tengo en cuenta, al igual que las jefaturas en tienda, la opinión y sugerencias por parte del coordinador de RRHH.

2. Indique con qué frase está más de Acuerdo:

- A. Los Coordinadores de RRHH deben tener un rol alineado a la estrategia de negocio, pero independiente y autónomo de la operación, con agenda de trabajo y criterios delineados desde la Dirección de RRHH.

- B. Los Coordinadores de RRHH para tener un rol alineado a la estrategia de negocio deberían depender en forma directa de la operación, con agenda de trabajo y criterios delineados matricialmente desde la Dirección de RRHH.

III. Perspectivas y Visión del área de RRHH

- 1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

- A. Considera que el sector de RRHH finalmente está posicionado como un líder empresarial estratégico como se desea, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance.
- B. El Coordinador de RRHH forma parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones en tienda junto conmigo como GGT.
- C. El Coordinador de RRHH participa de manera activa en las reuniones de negocio de la tienda siendo la voz de RRHH y Consultor Experto en temas de Capital Humano.
- D. El coordinador de RRHH está abierto a escuchar las necesidades de la tienda para trabajar con las diferentes áreas especialistas de RRHH en Oficina central y encontrar soluciones a medida de las necesidades de la BU.
- E. Me siento desafiado positivamente por el Coordinador de RRHH quien propone de manera activa ideas y propuestas para ayudarme a impulsar la estrategia del Negocio.
- F. Pienso que el Coordinador de RRHH puede ser de gran aporte para contribuir a ejecutar la estrategia del Negocio, pero la mayor parte del tiempo está ocupado en tareas de índole administrativo.
- G. Considero que la nueva línea de reporte está contribuyendo a modelar el nuevo rol deseado de los Coordinadores de RRHH como Socios estratégicos del Negocio y mejorar el nivel de comunicación y servicio a la operación.

- H. Colaboro con y soy consultado por las áreas especialistas de RRHH de oficina central para diseñar y alinear soluciones a la medida de las necesidades del Negocio (de la BU).

IV. Emociones

1. Elija la frase con la que más se acuerde

Cuando se me comunicó el cambio de Rol deseado para los Coordinadores de RRHH y la nueva dependencia directa sentí:

- A. Incertidumbre respecto al nivel de servicio que brindarían a la operación.
- B. Temor a que se tomen decisiones unilaterales e inconsultas respecto a la nómina de colaboradores que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de la operación, al no depender del GGT.
- C. Otra (a desarrollar)

2. Elija la frase con la que más se acuerde

- A. Hoy, con el paso del tiempo, me siento conforme y a gusto con el cambio porque considero que ha sido de gran aporte y valor para el Negocio.
- B. Hoy, con el paso del tiempo, sigo sintiendo temor a que se tomen decisiones unilaterales e inconsultas respecto a la nómina de colaboradores que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de la operación.
- C. Otra (a desarrollar)

ANEXO II

Cuestionario Coordinadores de RRHH

A los CRH se les envió un formulario en Google Form con la siguiente introducción:

En el marco de un trabajo para la Universidad de San Andrés y como material de estudio para el desarrollo de mi tesis de Maestría, se realiza el presente cuestionario. Las respuestas son de carácter anónimo y con fines de investigación. Si bien el trabajo está basado en un caso de estudio en nuestra organización (La transformación del rol de RRHH en Socio estratégico del Negocio, específicamente la transformación del rol del Coordinador de RRHH en HRBP), es ajeno a los fines de la empresa y solo responde a un análisis teórico de investigación. Desde ya agradezco muchísimo tu tiempo y colaboración.

Se incluyeron las preguntas con el orden que a continuación presento y agrupadas en estos ejes temáticos de análisis (títulos no incluidos en el cuestionario original)

I. Comunicación y entendimiento

1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

- A. Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en octubre de 2019 en la Convención Nacional de Operaciones, los GGT comprendieron claramente cuál era la implicancia del cambio.
- B. Cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en noviembre de 2019 en la Convención de RRHH comprendí claramente cuál era la implicancia del cambio.

Si contestó Muy de acuerdo o De Acuerdo, saltee la próxima pregunta (no la conteste):

2. Si cuando fue comunicado el cambio de modelo de RRHH que se proponía implementar en noviembre del 2019 no lo entendiste por completo. Hoy, con el paso del tiempo, ¿dirías que lo entiendes mejor? (pregunta abierta)

3. ¿Qué ha sido clave o sería clave para entenderlo? (pregunta a desarrollar).

4. Según lo que comprendió ¿qué implica que RRHH sea un Socio estratégico del Negocio y qué se espera del nuevo rol que se propone (HRBP)? (pregunta a desarrollar).

II. Resistencias

1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

A. El cambio de modelo y la línea de reporte de los Coordinadores de RRHH ha tenido resistencias por parte del GGT.

Si has contestado afirmativamente, ¿podrías comentarme por qué lo crees así? (pregunta a desarrollar)

B. En ocasiones encuentro resistencia de parte de las distintas jefaturas para ejecutar los distintos procesos de RRHH que involucran, por ejemplo, desafectar a las personas de sus puestos de trabajo (ej. capacitación).

C. En ocasiones me siento impedido de ejercer mi rol que se propone como HRBP porque el GGT y/o las jefaturas no respaldan y/u obstaculizan poder llevar a cabo la agenda de trabajo propuesta.

- D. Soy un referente a quien el GGT o las jefaturas consulta regularmente a la hora de la toma de decisiones que involucran al personal.
- E. Soy un referente a quien el GGT o las jefaturas consulta regularmente a la hora de la toma de decisiones de negocio.
- F. El GGT tiene en cuenta, al igual que las jefaturas, mi opinión y sugerencias como coordinador de RRHH.
- G. Tengo un rol alineado a la estrategia de negocio pero independiente y autónomo del día a día de la operación, con agenda y criterios delineados desde la Dirección de RRHH.

III. Herramientas

- 1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

- A. Cuento con el apoyo de las áreas especialistas en oficina central para poder ejercer mi rol como Socio estratégico del Negocio.
- B. Cuento con todas las herramientas de trabajo para poder ejercer mi rol como HRBP

IV. Perspectivas y Visión del área de RRHH

- 1. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

- A. Considera que el sector de RRHH finalmente está posicionado como un líder empresarial estratégico como se desea, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance.
- B. Formo parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones en tienda junto al GGT.
- C. Tengo oportunidad de participar de manera activa en las reuniones de negocio de la tienda siendo la voz de RRHH y Consultor Experto en temas de Capital Humano.
- D. Puedo transmitir las necesidades de la tienda, siendo la voz del Negocio en la mesa de RRHH (dentro del equipo de RRHH).
- E. Pienso que el Coordinador de RRHH puede contribuir a ejecutar la estrategia del Negocio, pero la mayor parte del tiempo estoy ocupado en tareas de índole administrativo.
- F. Considero que la nueva línea de reporte está contribuyendo a modelar el nuevo rol deseado de los Coordinadores de RRHH como Socios estratégicos del Negocio y mejorar el nivel de comunicación y servicio a la operación.
- G. Colaboro con y soy consultado por las áreas especialistas de RRHH de oficina central para diseñar y alinear soluciones a la medida de las necesidades del Negocio (de la BU).

V. Emociones

1. Cuando te enteraste del cambio del Rol de RRHH deseado ¿cómo te has sentido? ¿Cuáles han sido tus emociones? (pregunta a desarrollar)
2. En una escala del 1 al 5 indique cuán de acuerdo está con las siguientes frases, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo - 2 En desacuerdo - 3 Parcialmente de acuerdo - 4 De Acuerdo - 5 Muy de acuerdo

- A. Por momentos me siento abrumado en el ejercicio de mi rol y me cuesta controlar mis emociones.

- B. Me cuesta abordar conversaciones difíciles con la GGT o las distintas jefaturas de las áreas.
- C. Me siento reconocido y valorado y se tiene en cuenta mi opinión y sugerencias por parte del GGT y de las distintas jefaturas.
- D. Me siento reconocido y valorado y se tiene en cuenta mi opinión y sugerencias por parte de la Gerencia Regional de RRHH.
- E. Me siento reconocido y valorado y se tiene en cuenta mi opinión y sugerencias por parte de las áreas especialistas de oficina central.
- F. Me siento empoderado en mi función y considero que se alcanzó el rol deseado como HRBP. para proveer ideas y desafiar al *Management* de la BU (GGT y jefaturas).

VI. Preguntas abiertas

1. ¿Cuáles son las principales dificultades con las que te encuentras a diario para ejercer el nuevo rol deseado como Socio estratégico del Negocio?
2. ¿Los diferentes talleres brindados en la temática de inteligencia emocional te han resultado útiles como herramientas y te han ayudado para el ejercicio de tu rol? ¿Has podido aplicar los contenidos brindados? ¿En qué situaciones? Si tu respuesta fue afirmativa ¿Cómo abordabas antes dichas situaciones y que ha cambiado al contar con estas herramientas?

Trabajo Final de Graduación Maestría en Gestión y Dirección de RRHH

Romina Francisca Ranalli

Directora del Trabajo: Pamela Agata Suzanne

Tema

*Análisis de un proceso de cambio con enfoque en
Neurociencias*

Objetivos del trabajo



Relevancia del trabajo

Al comprender cómo funciona el cerebro humano, los líderes pueden tener una verdadera ventaja para impulsar y transformar a sus equipos.

La Neurociencia abre nuevos caminos para la comprensión del liderazgo al hacer que los líderes tomen conciencia de la flexibilidad y capacidad de sus cerebros y cómo estos pueden influir en las propias habilidades de liderazgo si calibran el funcionamiento cerebral y ajustan el comportamiento para liderar proyectos, procesos o personas de manera exitosa.

Estas herramientas, a su vez, contribuyeron a entender y analizar el caso de estudio elegido: la transformación del rol de RRHH de transaccional a estratégico, en particular, el cambio de rol de los Coordinadores de RRHH como HRBP e identificar qué acciones de implementación del cambio fueron positivas, cuáles pueden haber afectado negativamente la implementación y qué medidas podrían proponerse a futuro para consolidar e impulsar el modelo.

La temática es de suma relevancia para la gestión de los RRHH al promover este tipo de abordaje en las organizaciones.

Encuadre conceptual

Utilicé como marco de referencia bibliográfico principal:

- *Neuroscience for Leaders: A Brain Adaptive Leadership*, de Nikolaos Dimitriadis y Alexandros Psychogios (2016);
- *Neuromanagement - Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, de Néstor Braidot (2012);
- *La inteligencia emocional en la empresa*, de Daniel Goleman (2007);
- *La inteligencia emocional*, de Daniel Goleman (2018)
- *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, de David Rock (2008).

Me interesó de manera especial considerar aquellas herramientas que aportan las Neurociencias que permiten potenciar la habilidad de **impacto e influencia** para lograr impulsar un proceso de transformación, como lo es, el caso de estudio seleccionado.

De esta manera se abordaron aspectos como:

- La Gestión de las Emociones
- La comunicación Efectiva
- *Storytelling*
- El Modelo SCARF de David Rock

Al mismo tiempo, para dar contexto y una comprensión más acabada del trabajo, incluí aspectos teóricos sobre procesos de Gestión del cambio y lo que implica la transformación del rol de RRHH como Socio estratégico del Negocio.

Estrategia metodológica

- Podemos dividir la estrategia metodológica en dos grandes fases:

La primera, abarcó el estudio de la temática seleccionada en la bibliografía principal y complementaria. A su vez, he tomado entrevistas a referentes de RRHH, profesionales con sólida trayectoria en el área, que habían sido entrenados en Neurociencias y podían aplicar los conocimientos adquiridos en el ejercicio de su profesión y en sus organizaciones. Relevé información de campo respecto a prácticas exitosas de estas herramientas.

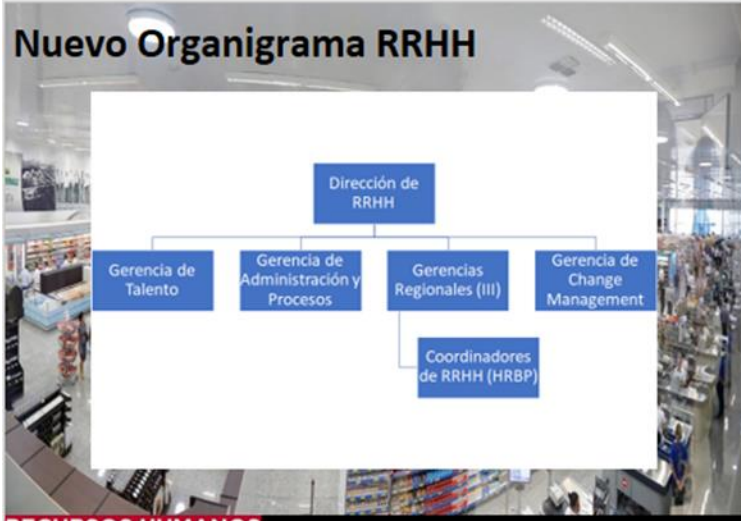
La segunda parte, que incluye la redacción y análisis del caso junto a la aplicación del marco teórico seleccionado implica:

- Observación participante** (se trata de un proceso de gestión del cambio que sucede en la empresa para la cual trabajo como Gerente Regional de RRHH)
- Cuestionarios a colaboradores**, protagonistas del proceso (GGT y CRH).

Caso



Nuevo Organigrama RRHH



Diagnóstico

- Talento y Capacidades Subutilizadas
- Necesidad de desarrollar Mandos medios
- Necesidad de tener una mirada integral de los Procesos y mayor conocimiento del Negocio



Necesidad de Transformar el Rol de RRHH como Socio Estratégico del Negocio
CRH como HRBP

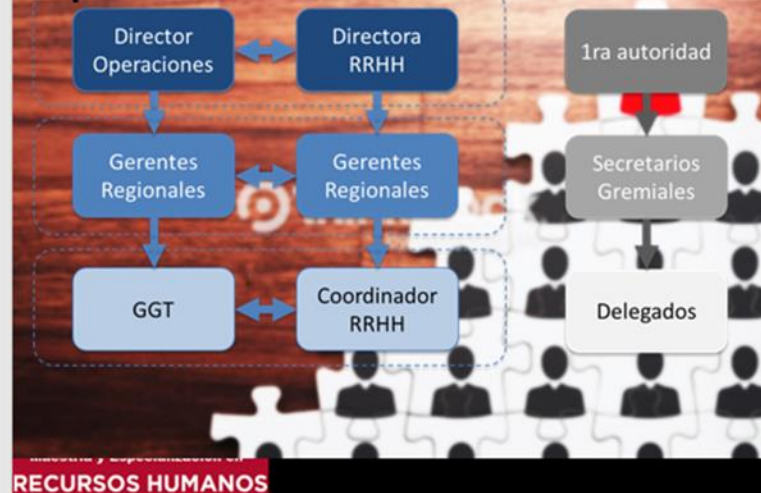
Nuevo Rol CRH

- Formar parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones
- Ser la voz de RRHH en las reuniones de negocio de la tienda (Consultor Experto en temas de Capital Humano).
- Ser la voz del negocio en la mesa de RRHH corporativa
- Proveer ideas y desafiar al Management de la BU
- Ayudar a ejecutar la estrategia de negocio
- Colaborar con las áreas especialistas de HR en diseñar y alinear soluciones a las necesidades del Negocio



El desafío para RRHH es modelar este nuevo rol, descentralizar la gestión de RRHH, empoderar a los Coordinadores, formarlos y mentorearlos, para que logren asumir el rol de HRBP.

Esquema de Interlocución



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS 

El proceso...



Comunicación y consenso a Nivel Directores

Comunicación a Gerencias Regionales de RRHH y Operaciones

Comunicación a GGT en Convención Nacional de Operaciones

Recursos Humanos se posiciona como un líder empresarial estratégico, estableciendo una cultura innovadora centrada en el cliente y en la performance

Must Win Battles

- Cultura centrada en el cliente
- Comunicaciones claras y transparentes
- Nuevas capacidades y sustentabilidad
- Propuesta de valor diferenciadora
- Pipeline
- Socios estratégicos
- Consistencia en los procesos
- Best in basic

 PowerPoint

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021 Nº de filmina 13

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS 



Comunicación a los CRH por parte de las Gerencias Regionales RRHH y en Convención Nacional de RRHH

Reforzo comunicacional por parte de GRHR

Convención Anual de RRHH Talleres y Disertaciones para abordar el rol de HRBP

Workshop Gestión de las Emociones y Toma de Decisiones con enfoque en Neurociencias

Workshop: Inteligencia Emocional para el manejo de Conversaciones Difíciles y Negociación

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021 Nº de filmina 14

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS 

Marco teórico



Impacto e Influencia

NEUROCIENCIAS

NEUROMANAGEMENT

NEUROLIDERAZGO

RRHH SOCIO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021 Nº de filmina 15

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS 

Gestión de las Emociones



- Inteligencia Emocional
- El arte de la influencia requiere manejar las emociones ajenas
- Rol de las neuronas espejo
- Empatía: es clave!
- Soporte Anatómico

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021 Nº de filmina 16

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS 

Comunicación efectiva

Comunicación Cerebral (Dimitriadis & Psychogios, 2016)



NEOCORTEX RACIONALIZAR LA DIRECCION Dirigir al jinete


LIMBICO EMOCIONALIZAR LA MOTIVACION Mover al elefante

REPTILIANO FORMULAR EL ENTORNO Modelar el camino

COMUNICACIÓN HOLISTICA

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021 Nº de filmina 17

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS 

Frases de alto impacto y soporte neurocognitivo

"...y esto no es todo"

"Porque..."

"Necesito..(específico y cuantificable)"

"...Tienes la opción..."

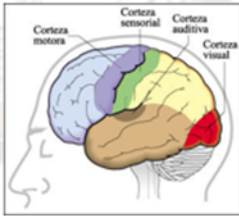
El Modelo de seis estímulos (Renouve & Morin, 2002)

- Centralidad en el Self
- Contraste
- Tangible
- Principio y Final
- Visualización
- Emocionalidad

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021 Nº de filmina 18

Storytelling



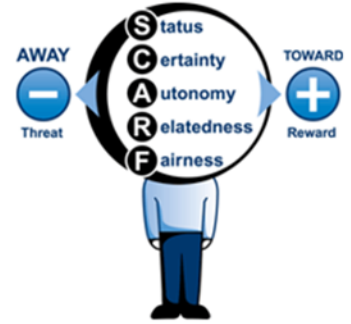
Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021

Nº de filmina 19

Modelo SCARF de David Rock

- Existe un principio organizador general de la interacción social, busca evitar la amenaza y maximizar la recompensa, con circuitos neuronales asociados.
- Los circuitos neuronales implicados en las necesidades sociales son los mismos que los implicados en las necesidades de supervivencia.
- Si un estímulo es asociado a emociones positivas o recompensas, probablemente desencadenará una respuesta de acercamiento. Por el contrario, si está asociado a emociones negativas o castigos, originará una respuesta de evitación o huida. Esta respuesta es particularmente fuerte, cuando los estímulos están asociados a la supervivencia.
- El modelo SCARF captura los factores comunes que pueden activar el circuito de recompensa o el circuito de amenaza en una situación social. Estos factores son: Estatus, Certeza, Autonomía, Relaciones y Justicia (SCARF, por sus siglas en inglés: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness y Fairness).



Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021

Nº de filmina 20

Presentación investigación de campo

- Dos cuestionarios: GGT (7) – CRH (8)
- Sondeo de 5 ejes:
 - ✓ Comunicación y entendimiento
 - ✓ Resistencias
 - ✓ Herramientas de trabajo
 - ✓ Emociones
 - ✓ Perspectivas y Visión del área de RRHH

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021

Nº de filmina 21

Proposiciones

- Hubo falencias en el proceso de comunicación y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, en especial, por parte de los GGT.
- No se previó desde el inicio, gestionar las emociones que todo cambio genera, en especial, en los GGT.
- La introducción de dispositivos y entrenamientos en Neurociencia e Inteligencia Emocional son herramientas muy útiles para acompañar procesos de gestión del cambio.
- El proceso de cambio no fue gerenciado de manera tal de prever las resistencias que generaría el nuevo modelo; no se ha realizado una matriz de impacto y, por ende, no se elaboraron planes de acción para mitigar dichas resistencias.

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021

Nº de filmina 22

Resultados más significativos

Hubo falencias en el proceso de comunicación y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, en especial, por parte de los GGT.



Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021

Nº de filmina 23

No se previó desde el inicio, gestionar las emociones que todo cambio genera, en especial, en los GGT.



Una comunicación holística implica entender cómo funcionan cada una de las regiones cerebrales y a qué tipo de estímulos responden y direccionar el mensaje a cada una de ellas. Para ejercer un impacto en la comunicación, se debe adoptar un estilo comunicacional que atienda la racionalidad, la emoción y el contexto.

Maestría y Especialización en **RECURSOS HUMANOS**

Año 2021

Nº de filmina 24

La introducción de dispositivos y entrenamientos en Neurociencia e Inteligencia Emocional son herramientas muy útiles para acompañar procesos de gestión del cambio

"Si, fueron muy útiles. Los he aplicado, en situaciones de crisis o conversaciones difíciles. Contar con esta herramienta nos permite tener más posibilidades de afrontar situaciones difíciles, con un buen resultado y sin dejar que afecte nuestras emociones (o que sea lo menos posible)"
 "Si. Me ayudó a tomar conciencia de mis emociones y tolerar presiones. Y a tomar una posición más empática en mi rol"
 "Fueron muy interesantes los talleres. Creo que me ha ayudado a afrontar un poco mejor las conversaciones difíciles. Pero aún debo mejorarlo"
 "Claro que sí, me han ayudado a mantener siempre la calma ante situaciones complejas, con la frialdad de tomar de decisiones que beneficien a la empresa"

Grafico 11 - Eje Emociones

Me cuesta abordar conversaciones difíciles con los GGT o jefaturas (CRH)

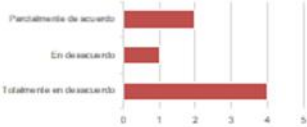
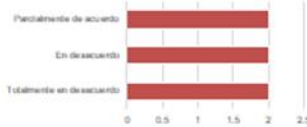


Grafico 12 - Eje Emociones

Por momentos me siento abrumado en el ejercicio de mi rol y me cuesta controlar mis emociones (CRH)



El proceso de cambio no fue gerenciado de manera tal de prever las resistencias que generaría el nuevo modelo; no se ha realizado una matriz de impacto y, por ende, no se elaboraron planes de acción para mitigar dichas resistencias.

Grafico 3 - Eje Resistencias

Resistencia al cambio de rol de GGT en el rol de RRHH

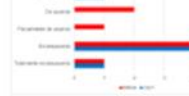


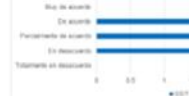
Grafico 4 - Eje Resistencias

Resistencia al cambio de rol de GGT en la base con la que nos acordamos



Grafico 7 - Percepciones y Valor del área de RRHH

Valor por parte de los GGT sobre el rol de RRHH frente a las discusiones estratégicas y en la toma de decisiones en tanto parte con ellos



El cambio parece implicar en un punto para los GGT, la afectación de las necesidades sociales de estatus, certeza, autonomía, relaciones y justicia (SCARF) y la respuesta cerebral que genera es la activación del sistema límbico a lo que se percibe como amenaza. Como consecuencia de ello, habrá menos predisposición a aceptar este nuevo rol que se propone para los CRH como HRBP del Negocio.

Conclusiones del trabajo

Los mayores avances del nuevo rol de los CRH como HRBP se han producido en: ser consultores expertos en temas de Capital Humano y en ser la voz del Negocio (BU) en la mesa de RRHH (dentro del equipo de RRHH).

Aún restan consolidar: formar parte de las discusiones estratégicas y de la toma de decisiones junto a los Gerentes Generales de Tercera; proveer ideas y desafiar al Management de la BU; ayudar a ejecutar la estrategia de Negocio y colaborar con las áreas especializadas de RRHH en Oficina Central para diseñar y alinear soluciones a las necesidades del Negocio (BU).

ACCIONES POSITIVAS:

- ✓ Diferentes instancias de comunicación para los CRH junto a todas las disertaciones y talleres destinados a abordar distintas aristas del nuevo rol.
- ✓ Los talleres brindados a los CRH con base teórica en Neurociencias e Inteligencia emocional fueron espacios de aprendizaje y elaboración de estos cambios, para adquirir nuevas capacidades y revisar la propia emocionalidad puesta en juego.

ACCIONES DE IMPACTO NEGATIVO:

- ✓ Falencias del proceso de comunicación a los GGT y, por ende, de entendimiento del nuevo modelo, al no haber tenido un enfoque holístico de la comunicación
- ✓ No se previó gestionar las emociones que este cambio generaba para los GGT ni se ha dado el espacio de escucha y abordaje
- ✓ El cambio no fue gerenciado de manera tal de prever y mitigar las resistencias que generaría el nuevo modelo al afectar la percepción de estatus, la certeza, la autonomía, las relaciones y la sensación de justicia por parte de los GGT, siguiendo el Modelo SCARF de David Rock

PROPUESTAS:

- ✓ Crear nuevos espacios de comunicación, en especial para los GGT. Generar así, nuevas conexiones y emocionalidades distintas para con el nuevo rol, entendiendo el porqué del cambio y cuales son los beneficios asociados a ellos
- ✓ Direccional el mensaje atendiendo a la racionalidad, a la emoción y el contexto.
- ✓ Apelar a la narrativa del cambio, explorar la técnica del Storytelling. Evocar imágenes que visualizan el cambio. No solo decretarlo, sino conectar con la historia y con las emociones experimentadas en el pasado en la compañía. Especificar el porqué de cambiar.
- ✓ Explorar espacios para poner en palabras las emociones que genera en los GGT las implicancias del cambio, encaustarlas y proveerles de herramientas para gestionarlas de una manera positiva y por ende catalizadoras del proceso de cambio.

LECCIONES APRENDIDAS:

- ✓ Un cambio hay que gestionarlo, no decretarlo. No es algo que sucede de un día para el otro por el solo hecho de comunicarlo. Es importante que haya un para qué y el porqué de cambiar. Especificar las razones, para así superar el peso emocional y mental que tiene la situación actual, la situación en el pasado o la que va a venir.
- ✓ La importancia de lograr los momentos de entendimiento (insight) para que las personas puedan hacer sus propias conexiones neuronales y disminuir la resistencia al cambio.
- ✓ El desarrollo y fortalecimiento de la Inteligencia emocional resulta clave en los procesos de negociación, toma de decisiones, cambios organizacionales y manejo de conversaciones difíciles, entre muchas otras tareas y situaciones con las que los líderes se enfrentan a diario.