

El nuevo rol del área de recursos humanos

Cambio de paradigmas, funciones renovadas y foco en competencias

Por Carlos Contino

E

s notable cómo la función de recursos humanos ha ido evolucionando como parte integrante de la organización empresarial y cómo sus procesos de trabajo se fueron adecuando a esta nueva realidad. Adecuarse es precisamente uno de los nuevos desafíos que deben enfrentar las empresas en un mundo de negocios globalizado, con un grado de competitividad creciente e inédito para muchos países de América Latina, especialmente la Argentina, en un ambiente pleno de turbulencias de carácter social, político y económico.

Vivimos en una revolución permanente, que abarca cuestiones tecnológicas y mayor cantidad de personas a un ritmo acelerado; podríamos decir, vertiginoso. Como dice Alvin Toffler, una revolución no es una línea recta de crecimiento sino que implica sorpresas y giros locos, que obligan a enfrentar desafíos nunca imaginados. Este es el escenario en el que se desarrollan los negocios en nuestro tiempo y es necesario entenderlo si pretendemos que los nuestros sean redituables.

Cuando vemos cómo actúan las organizaciones de excelencia, podemos comprobar que sus factores críticos de éxito accionan con la mirada siempre puesta en los consumidores de sus productos o servicios:

- Mejora permanente en el ámbito de la productividad de la organización.
- Adecuada relación en la ecuación precio/valor de su actividad de negocios.

- Fuerte compromiso con el servicio a sus clientes.
 - Desarrollo constante de las competencias de su gente.
- Los ejecutivos del área de recursos humanos son quienes en mi opinión, mayor impacto han recibido en este cambio con nuevos paradigmas que no podrían ser enfrentados exitosamente con las soluciones del pasado simplemente porque los procesos a trabajar son diferentes, inéditos y distintos.

Se requiere una mirada sistémica, desde un estrato superior a la del área misma y al de los clásicos procesos de seleccionar, incorporar, capacitar, desarrollar y retener personal. Será preciso su involucramiento de una manera más profunda que a la de los tiempos donde cumplimentando los procesos mencionados -más la actividad en relaciones laborales y administración de personal- estaba cumplida nuestra misión o con la de algunos años más adelante que incluyó los procesos determinados por la inclusión de herramientas más estratégicas como la administración de compensaciones, salud ocupacional y comunicaciones, entre otras.

Esto ya es claramente insuficiente, ya pasaron a ser los básicos de los procesos del área. Las organizaciones empresariales esperan más de los equipos de recursos humanos de estos días. Muchos autores mostraron el camino hacia ese nuevo y creciente papel en los últimos diez años. Nos referimos al de participar activamente

El autor es licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); realizó numerosos cursos de especialización en los distintos procesos del gerenciamiento de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, México, Venezuela y Estados Unidos. Es profesor titular de Administración de Recursos Humanos en la licenciatura en Administración de la Universidad ISALUD y profesor adjunto de Administración de Personal en la Universidad del Museo Social Argentino (UMSA). Es coautor del libro *Crisis en la Empresa. Procedimientos y Medidas Laborales Aplicables: su impacto en los empleados*, publicado por Errepar y de varios artículos sobre su especialidad. Ha gerenciado la división de recursos humanos en importantes empresas nacionales. Actualmente se desempeña como Gerente de Relaciones Laborales y Servicios en Acindar SA del Grupo ArcelorMittal.

en el desarrollo de la organización con foco en la gente y en sus competencias.

Así se entendió que los recursos financieros y tecnológicos ya estaban al alcance de prácticamente todas las organizaciones y que la única diferencia sostenible en el tiempo son las personas que trabajan en cada una de las empresas de nuestros países. Por lo tanto, la organización que logre captar los mejores recursos humanos del mercado con las competencias requeridas, entrenarlos, desarrollarlos y retenerlos será sin duda la que más fácilmente llegará a las metas buscadas por sus accionistas. Y eso no es otra cosa que garantizar los resultados comprometidos en el *bottom line* de la empresa, única forma de mantener un negocio vivo.

Una empresa con resultados sustentables en el tiempo genera crecimiento, que se manifiesta en mayores inversiones por parte de los accionistas y el desarrollo del negocio que, a la vez, significaran oportunidades de capacitación y desarrollo y mejoras en la calidad de vida de la gente empleada y de la comunidad en la que actúa.

Pero detengámonos unas líneas para mencionar a qué tipo de competencias nos referimos. ¿Serán sus habilidades, conocimientos, comportamientos o actitudes que deberán tener esas personas? Aquí comienza un camino de opiniones encontradas, cada una de las or-

ganizaciones debe hacerse cargo de ese desafío y según cómo lo resuelva será su éxito o su fracaso.

Este es el espacio de oportunidad de los equipos de recursos humanos, ahí es donde deben comprometerse y actuar con todo su talento para liderar ese proceso. Pero no desde su área misma, sino desde el negocio todo para lo cual deberán, previamente, conocerlo, entenderlo e internalizarlo en el campo mismo donde los negocios se hacen. Cuando Dave Ulrich, uno de los principales educadores del management especialmente de recursos humanos, define al rol de recursos humanos, entre otros, como "ser socio estratégico" quiere decir exactamente lo que acabamos de mencionar.

Existen ejecutivos del área que no pueden explicar cuál es el negocio de su empresa, y aquí no me refiero sólo a qué producto o servicio vende sino a por qué lo hace de tal o cual forma, en qué segmento compete, por qué no lo hace en otros, cuáles son sus competidores reales, cuáles son los objetivos del negocio en los siguientes cinco años, qué es y cuál es la contribución marginal, la tasa de retorno de la inversión, con qué indicadores de gestión miden los accionistas el negocio en general, etc.

Si no conoce estas dimensiones del negocio en el que actúa su empresa, claramente no podrá evolucionar en su rol junto a ella y en poco, muy poco tiempo, queda-

Si nos proponemos una definición breve acerca del rol del área de recursos humanos tendríamos que decir que lo suyo es desarrollar los talentos que permitirán que se concrete exitosamente el resultado esperado.

www.bago.com

Cuidados Intensivos

En Laboratorios Bagó trabajamos intensamente en la investigación y desarrollo de medicamentos, aportando máxima calidad y efectividad terapéutica para la Argentina y el mundo.

1934 - 2009



 **Bagó**

É T I C A A L S E R V I C I O D E L A S A L U D

rá fuera de la organización o relegado a un espacio y contribuciones muy menores a las esperadas por sus clientes internos, inclusive por él mismo.

Pero centremos la mirada en el accionar debido o esperado del área de recursos humanos. ¿Cuáles serán sus contribuciones?, ¿A qué costo?, ¿Cómo se medirán sus resultados y en qué tiempo? Esencialmente, se espera una actitud de facilitación y liderazgo, asesorando al *team* gerencial de la empresa a que contribuya a movilizar y conducir la organización al nuevo destino y poder navegar el camino asegurando su arribo exitoso en el tiempo acordado.

Si nos proponemos una definición breve acerca del rol del área de recursos humanos tendríamos que decir que lo suyo es desarrollar los talentos que permitirán que se concrete exitosamente el resultado esperado. Como accionista no entendería los procesos de recur-

sos humanos ni los de ninguna otra área que no impacten positivamente el *bottom line* en la medida de los objetivos trazados.

Es que las competencias de la gente que pertenece a una organización son las más difíciles de crear y copiar. En comparación, las competencias tecnológicas o financieras son más sencillas de imitar. De ahí emana el presente y el futuro de lo trascendente de los procesos en que la función de recursos humanos deba involucrarse en cualquier lugar donde se operen los negocios.


Si estamos de acuerdo acerca del nuevo rol del área, veamos cual serían las competencias sobresalientes que un *team* de recursos humanos deberá tener para ser exitoso. Dijimos antes que las competencias incluyen las habilidades, conocimientos técnicos y las actitudes o comportamientos que para muchos CEO y accionistas son más escasas y por consecuencia más valoradas que las anteriores, porque son las que hacen la diferencia.

En muchas organizaciones exitosas de hoy se pone el acento en los siguientes aspectos de los equipos de recursos humanos en referencia a sus conductas o comportamientos observables como se muestra en los cuadros adjuntos.

En síntesis, el rol de recursos humanos ha evolucionado. Ya no es ni volverá a ser el de antes. Este nuevo papel es más abarcativo, desafiante, enriquecedor y exigente para los equipos del área y más contributivos para las organizaciones, especialmente aquellas que diseñan su futuro y actúan desde allí.

Este nuevo rol de facilitador del desarrollo del talento organizacional sólo será logrado si los equipos consolidan rápidamente las competencias mencionadas y diseñan e instalan en las organizaciones donde operan una cultura nueva que reemplace los viejos paradigmas e instalen los nuevos de acuerdo con el diseño de futuro que se establezca mediante el manejo fluido y natural de nuevas -o no tanto- herramientas de gestión.

Deberán estar presentes el *coaching*; *empowerment*; sistemas de calidad; gestión y medición del desempeño; *benchmarking*; e indicadores claves de gestión, entre otras cosas, como instrumentos efectivos para concretar ese cambio organizacional tan necesario para la sustentabilidad y éxito futuro basado en su capital intelectual y como una mejora concreta y cuantificable de los resultados económicos de la empresa y el desarrollo de su gente.

El gerenciamiento del análisis e incremento de las capacidades de la organización; facilitación de los sistemas de calidad; la determinación y desarrollo de las competencias de la gente; y la mejora constante de los procesos, entre otros, serán factores representativos de las organizaciones de excelencia. 

Competencias básicas importantes para los integrantes del equipo de recursos humanos

EJECUTIVOS	Pensador estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Entiende rápidamente tendencias de cambios, oportunidades del mercado, fortalezas y debilidades de su organización. Identifica la respuesta adecuada
	Lidera cambios	<ul style="list-style-type: none"> – Comunica claramente la visión de la empresa y su estrategia – Obtiene compromisos genuinos – Actúa como <i>sponsor</i> de nuevos emprendimientos – Obtiene recursos para implementar acciones y cambios
	Capacidad para liderar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> – Habilidad para establecer relaciones e influencias en ambientes complejos con autoridad –no formal–. Gobierno, accionistas, sindicatos, grupos de interés, etc.
GERENTES	Habilidad para implementar cambios	<ul style="list-style-type: none"> – Comunica claramente las necesidades de la organización – Entrena – Facilitador de los procesos deseados – Necesitó implementar cambios en su grupo de trabajo
	Emprendedor innovador	<ul style="list-style-type: none"> – Adalid de nuevos productos, servicios y efectividad de los procesos
	Entendedor de relaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> – Habilidad para comprender – Hace juicios criteriosos – Valora inputs de otros – Mantiene diálogos inteligentes y constructivos
	<i>Empowering</i> Trabaja en equipo	<ul style="list-style-type: none"> – Gerencia comportamientos – Comparte información – Da y recibe ideas distintas a él – Provee <i>coaching</i> – Es positivo en su actuar – Desarrolla en sus subordinados interés por más y mayores responsabilidades
EMPLEADOS	Flexible	<ul style="list-style-type: none"> – Ve el cambio como una oportunidad – Rápida adaptación a nuevas tecnologías
	Buscador de Información Habilidad para aprender	<ul style="list-style-type: none"> – Entusiasta por aprender técnicas y habilidades nuevas – Actúa aprendiendo siempre
	Motivado para obtener logros Sabe trabajar bajo presión	<ul style="list-style-type: none"> – Tiene en todas sus acciones como meta la mejora de procesos y costos con calidad y productividad – Le gusta competir – Minimiza el <i>stress</i>
	Colaborador abierto Orientado al Servicio de clientes	<ul style="list-style-type: none"> – Trabaja cooperando en múltiples grupos – Comprometido con la organización, positivo – Resuelve con naturalidad problemas con clientes internos