

A photograph of a modern office interior. In the foreground, there is a brown leather sofa and a dark coffee table. In the middle ground, a white reception desk with glass partitions is visible, with three people working behind it. The background shows large windows and a modern ceiling with recessed lighting and a decorative pendant light.

Gestión de Recursos Humanos

El rol de Recursos Humanos (RR. HH.)
frente a los nuevos desafíos del mundo



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

➔ 2.1 El rol de RR. HH. - historia y actualidad

Comenzaremos por repensar y cuestionar las prácticas cotidianas de RR. HH., apelamos a la reflexión crítica, como un proceso esencial para la construcción de nuevos aprendizajes.

Los invito a responder estas preguntas:

- *¿Cuál es el rol que cumple RR. HH. en mi organización?*
- *¿Qué tareas tiene a su cargo?*
- *¿Qué resultados aporta la gestión de RR. HH. al negocio?*
- *¿Qué valor aporta a las distintas áreas/gerencias de la organización?*
- *¿Qué valor brinda la gestión de RR. HH. a los clientes internos y externos?*

Muchas veces creemos que las grandes empresas (las cuales cuentan con un cuantioso presupuesto y estructura de RR. HH.), son las únicas capaces de gestionar eficientemente el capital humano. Esta premisa no siempre es verdadera, ya que existen organizaciones con estructuras enormes, que son altamente ineficientes al gestionar su personal; como así también existen pequeñas empresas con escuetos presupuestos, que gestionan sus talentos de manera ejemplar. La inversión en RR. HH. es necesaria, pero no es condición suficiente para alcanzar resultados exitosos.

Para transitar este módulo nos apoyaremos, principalmente, en los aportes de Dave Ulrich (2006), que nos ayuda a repensar las prácticas de RR. HH. de cara a los nuevos desafíos del mundo del trabajo y los negocios.

Detallamos una breve reseña del autor.

Dave Ulrich

Profesor e investigador de la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan.

Socio de RBL Group (prestigiosa consultora Internacional en RR. HH.).

Referente mundial en temas de Recursos Humanos, galardonado por diferentes revistas de negocios.

Autor de más de 25 libros y 200 artículos.



2.1.1 Los modelos de gestión de RR. HH. a lo largo del tiempo

Revolución Industrial: en las grandes fábricas de mediados del siglo XIX, encontramos los primeros antecedentes de RR.HH. (departamentos de bienestar). La mecanización y las tareas repetitivas generaron insatisfacción de los empleados, y aparecen las primeras gestiones con relación a los trabajadores, enfocadas en temas de salud, planes de vivienda y turnos de producción.

Siglo XX: nacen las primeras oficinas de **personal**, las cuales se centran en temas disciplinarios y de control, contrataciones, despidos, cálculos salariales y el análisis de productividad laboral. La gestión se desarrollaba desde un modelo verticalista y autoritario.

Años '70, '80 y '90: los responsables del área ponen foco en los aspectos psicológicos y sociológicos de los colaboradores y comienzan a ganar independencia en la estructura organizacional. Se empieza a trabajar el clima laboral.

Siglo XXI: frente al gran desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación y producción, los empleados (cada vez más calificados) exigen mayor participación, información y capacidad para tomar decisiones en las empresas. **La gestión de las personas se convierte en una prioridad**, donde la formación, la capacitación y el bienestar de los trabajadores son exigencias permanentes. Los procesos deben ser dinámicos, ágiles y encuadrados a los objetivos del negocio.

Más allá de esta breve revisión histórica, si hiciéramos un recorrido por las distintas empresas y organizaciones de nuestro país ¿con qué realidad nos encontraremos?

- Es frecuente que, en muchas empresas y pymes, se asocie el rol de Recursos Humanos a una **función administrativa, transaccional y de control laboral**. En consonancia con esta concepción, se seleccionan perfiles con habilidades procedimentales y de control, para cumplir con estas tareas y objetivos organizacionales.
- También, es bastante común que, frente a situaciones de relocalización de personal, el área de **RR. HH. sea la principal receptora de empleados**, ya que pareciera que cualquier persona podría desempeñarse en el área.
- De igual manera encontramos empresas que han avanzado mucho en el **posicionamiento e incremento de funciones del área de RR. HH.**,

con un marcado esfuerzo empresarial por innovar e incrementar las funciones del área. Las empresas no solo implementaron nuevas acciones, sino que las expusieron públicamente, como valores diferenciales de la organización. En muchos casos, hay una fuerte competencia por la innovación en RR. HH. y la exposición de los modelos de gestión de RRHH como estrategia que agrega valor a la marca. Cuando pensamos en Google o Tarjeta Naranja, rápidamente asociamos la marca a un modelo de gestión de RR. HH. que le es propio.

Podemos decir que coexisten organizaciones con muy diversos niveles de profesionalización en la **gestión de RR. HH.**; por lo cual nuestra primera obligación será diagnosticar ¿cuál es la realidad organizacional?, ¿cuál será el plan de desarrollo gradual y sostenible que esta organización podrá emprender con relación a la gestión de su capital humano? No podemos imaginar que por arte de magia pasaremos de un modelo verticalista y de control de personal, a un modelo participativo de gestión del talento.

2.1.2 Pasar de la gestión de las “acciones” a la gestión de los “resultados”

Dave Ulrich (2006) plantea que, nos hemos centrado en lo que la gente de RR. HH. **hace**, sumando más acciones y complejizando las existentes. Pero nos hemos enfocado menos en lo que la gente de RR. HH. **aporta** a la organización. Si bien hemos avanzado mucho en sofisticación, no siempre logramos convencer sobre los aportes concretos que nuestras acciones tienen en el negocio. En este sentido, no les costará mucho esfuerzo recordar las quejas por las burocracias de ciertos programas de RR. HH., las dudas sobre la efectividad de determinadas acciones y la baja participación en muchos programas impulsados por el área.

Cuando **cambiamos el foco de las tareas hacia los resultados**, nos vemos obligados a cuestionar si las acciones que hacemos a diario agregan valor a la organización, a los clientes y al negocio.

Para ilustrar este tema, tomaremos un fragmento de una entrevista realizada a D. Ulrich:

P.- ¿En qué medida estamos aún demasiado centrados en las actividades, en lugar de los resultados? ¿Cómo podríamos revertir esa tendencia?

R.- Suele ser más fácil medir y realizar el seguimiento de lo que hacemos (por ejemplo, trabajé 8 horas hoy) en lugar

de lo que conseguimos (vendí tres unidades). Y, dado que en RR. HH. es más complejo cuantificar los resultados, resulta más fácil centrarse en las actividades. Necesitamos pararnos y preguntar "¿Por qué hacemos esto (formación, comunicación, determinadas políticas, etc.)? Y ver cuál podría o debería ser el resultado de nuestro trabajo. Empezamos a cambiar hacia los resultados, mentalmente, cuando pensamos en ellos; y en la práctica, cuando los medimos y realizamos su seguimiento. (Uscher, Alcaraz y Pin, 2006, <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00615&ar=13&idiona=1>).

Esto no quiere decir que todas las acciones de RR. HH. que se han implementado son inadecuadas; por el contrario, existen prácticas altamente valiosas; pero otras deben ser descartadas o readecuadas. Hay muchos avances realizados que seguirán en el centro de la gestión, pero hay otras prácticas que deben adecuarse a los nuevos escenarios. El primer desafío para los profesionales de RR. HH. será **desaprender** y cuestionar las prácticas instituidas que les daban seguridad.

2.1.3 El riesgo de las “modas” en Recursos Humanos. El costo de copiar prácticas

Uno de los grandes errores en la gestión de RR. HH., ha sido **copiar prácticas** de RR. HH. sin un proceso de análisis y adecuación a las características organizacionales. No todas las organizaciones pueden implementar el modelo Google, ya que este ha sido creado para un rubro específico (innovación tecnológica), dentro de una cultura y valores determinados, en el marco de una enorme inversión en RR. HH. y con márgenes de rentabilidad propios de este negocio.

Copiar prácticas de manera ingenua y descontextualizada es siempre un riesgo, incluso cuando las acciones en sí mismas sean positivas. Veamos el ejemplo de una pyme productiva que (motivada por las prácticas de las empresas del rubro IT) colocó mesas de *ping pong* para los colaboradores. A la semana de su instalación, los jefes piden a RR. HH. que las retire, ya que los empleados extienden sus tiempos de descanso, lo cual impacta profundamente en la producción. El problema no es la mesa de *ping pong*; sino ¿para qué se implementó la acción? y ¿cómo se hizo?, ya que el objetivo final debe ser el impacto positivo en el negocio y las personas. Las prácticas de RR. HH. no son buenas o malas en sí mismas, sino que se adecúan o no a ciertas organizaciones o momentos institucionales. La incorporación de nuevas prácticas requiere de un exhaustivo análisis previo para saber: ¿para qué incorporamos una nueva práctica? y ¿cómo lo haremos?

La decisión inadecuada, en este punto, involucra un gasto innecesario y golpea a la credibilidad en las políticas de RR. HH.

Cada organización, en función de su estructura y nivel de profesionalización, debe diseñar su propio camino para el desarrollo de la gestión de recursos humanos e incorporar prácticas coherentes con el plan estratégico. Copiar tendencias de manera desorganizada, crea injertos que la organización terminará por rechazar, con su consiguiente costo organizacional.

2.1.4 ¿Área de servicio o un aliado estratégico?



¿La gestión de RR. HH. debe limitarse a un rol operativo? ¿Por qué?

¿La gestión de RR. HH. debería ocupar un rol estratégico? ¿Por qué?

¿Cuáles son perfiles adecuados para llevar adelante la gestión de Recursos Humanos?

Durante mucho tiempo, RR. HH. ha sido un área secundaria que no participó en la mesa de toma de decisiones y la planificación del negocio, sino que asumió un rol de acompañamiento de las decisiones ya tomadas.

Como primer paso, debemos revisar el desempeño de los profesionales de RR. HH., ya que les ha sido difícil posicionarse en las empresas y mostrar de manera eficiente los aportes de una adecuada gestión de las personas, y los costos de una mala decisión con relación al capital humano. Estas dificultades para manejarse en contextos de negocios los han dejado fuera de los espacios de toma de decisiones.

Hoy, más que nunca, los profesionales de RR. HH. deben ser capaces de mostrar la importancia crucial que tiene la gestión de las personas, sus ideas y talentos, en el negocio.

El escenario global, las exigencias en innovación, la agilidad de los mercados y el poder de las ideas, ubican al capital humano en el centro de la escena. De esta manera, debemos convertirnos en **socios estratégicos del negocio**. En palabras de Dave Ulrich (2006):

Los profesionales de RR.HH. deben convertirse en socios, actores y pioneros. Son algo más que una gente que está de paso en la función y a la que por casualidad le asignaron tareas de RR. HH.; son expertos que tienen base teórica y están motivados por la competitividad, que actúan según un cuerpo de conocimientos para tomar decisiones de negocios consientes (p. 12).

Cuando las prácticas de RR. HH. se enfocan en las necesidades de los clientes internos y externos, aportamos mayores posibilidades de éxito a la organización.

Pensemos algunos ejemplos:

- a) En el rubro automotriz, cada operario y trabajador debe comprender y comprometerse con la importancia que su tarea tiene en ese auto que recibirá el cliente, y el impacto que sus errores pueden tener en el negocio (por ejemplo, falla en instalación de frenos).

- b) En el rubro hotelero cada empleado debe comprender cómo la calidad y calidez de su atención impacta en el cliente, y esto repercute en la puntuación y valoración pública que hará del hotel, en las redes sociales y portales web.

Tomando los aportes de Úrcola Tellería (2000), observamos que el autor refuerza el foco que debe tener la gestión de RR. HH. en un continuo que integre al cliente interno y externo. “Para que haya un cliente satisfecho tiene que haber un trabajador comprometido y satisfecho” (Úrcola Tellería, 2000, p. 40).

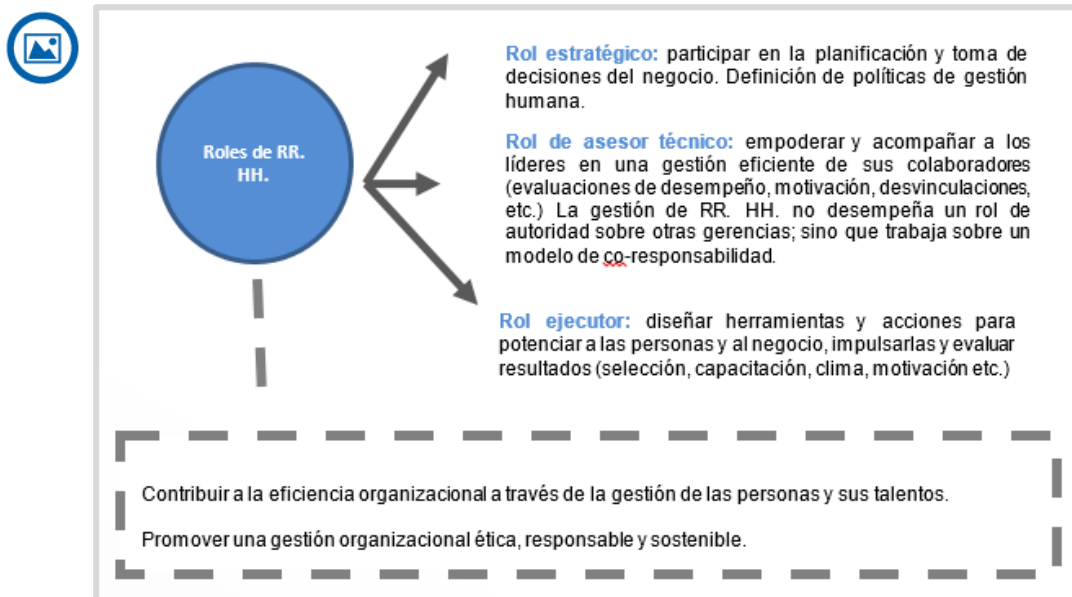
No se pasa de un rol secundario a un rol estratégico por arte de magia. Se requiere de profesionales capacitados para comprender el negocio, los clientes y el capital humano, y de líderes audaces que abandonen las prácticas que le dan seguridad y piensen en nuevas prácticas que garanticen la permanencia y el crecimiento del negocio y las personas.

Para Bohlander, Scott, y Sherman (2001), “las organizaciones exitosas son aquellas que combinan la experiencia de los gerentes de línea con la destreza de los especialistas en RH, para desarrollar y utilizar el talento de los empleados hasta su máximo potencial” (p. 28).

Cuando la dirección y los profesionales de RR. HH. pueden trabajar integradamente y crear nuevos marcos de referencia con relación al trabajo, se puede reemplazar la burocracia por un trabajo innovador impulsado por valores y orientado a resultados.

Ahora, nos detendremos a analizar las **funciones de RR. HH.**, ya que es muy común que existan confusiones sobre los alcances y responsabilidades del área de RR. HH. A través de la siguiente figura, resumiremos los diversos roles que asume la gestión de RR. HH.

Figura 1. Los roles de la gestión de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia.

El rol estratégico lo hemos desarrollado previamente. Ahora, nos detenemos a diferenciar aquellas actividades en las que RR. HH. cumple un rol de asesor técnico / ejecutor. Solemos escuchar que “hay que completar la evaluación de desempeño de RR. HH.” Las evaluaciones de desempeño son de los jefes y no de RR. HH. Evaluar y brindar retroalimentación es una responsabilidad inherente a cada posición de liderazgo. El área de RR. HH. cumple un rol de asesor técnico, mediante el cual formará a los líderes en la utilización del instrumento de evaluación, entrenará sus habilidades para brindar retroalimentación, trabajará transversalmente con otros evaluadores para calibrar y nivelar los criterios de evaluación, etc. Debe quedar claro que el rol ejecutor en las evaluaciones de desempeño lo cumplen los líderes de área.

Otra frase habitual es: “RR. HH. decidió desvincularte”, pero ¿esto es así? Es poco probable, e inadecuado, que el área de RR. HH. desvincule de manera autónoma a un colaborador, sin un proceso de análisis y toma de decisión conjunta con los responsables de área o las autoridades. Lo que suele ocurrir es que, para el líder, es más sencillo responsabilizar y delegar esta fea función en RR. HH. Las decisiones de reestructuración y desvinculación son problemáticas de la organización y del negocio, frente a las cuales, las autoridades, los jefes y el área de RR. HH. analizan las distintas aristas de la problemática y las co-gestionan. En este punto, el rol de RR. HH. será de asesoramiento técnico: informar sobre el desempeño, los aspectos legales, los aspectos económicos, el impacto en grupo, los tiempos de reemplazo, las formas de abordar la entrevista de desvinculación, etcétera.

Los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo, etcétera, no son procesos de RR. HH., sino responsabilidades de gestión del capital humano, que cada integrante de la empresa posee. De esta manera, el área de RR. HH. asesora, entrena y empodera a los líderes para que puedan llevarlos adelante de manera eficiente y alineada a los propósitos y valores organizacionales. Si los colaboradores no logran ser actores principales de estos procesos, hemos fracasado en la gestión de RR. HH.

➔ 2.2 La gestión de RR. HH. frente a los nuevos desafíos organizacionales

2.2.1 ¿Cuáles son los actuales desafíos que enfrenta la gestión de RR. HH.?

Para seguir pensando en el rol que debe cumplir el área de RR. HH., es importante analizar las variables contextuales que atraviesan al mundo del trabajo. Tomaremos el recorrido que D. Ulrich (2006) realiza sobre los 8 desafíos que enfrenta la gestión de RR. HH.

Figura 2. Los 8 desafíos que enfrenta la gestión de RR. HH.



Fuente: elaboración propia en base a Ulrich, 2006.

Primer desafío: la globalización

La globalización no es un concepto nuevo, pero su extensión e intensidad imponen desafíos ineludibles para las organizaciones.

La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevas maneras de vender y comprar, diferentes perfiles de clientes, nuevas maneras de pensar, vincularse y hacer negocios. De este modo, la gestión de RR. HH. deberá crear modelos y procesos para lograr la agilidad y efectividad necesaria para la competitividad global. Debemos pensar que el talento, las nuevas ideas y la información; son parte de un entramado mundial para crear de manera rápida y competitiva productos y servicios (Ulrich, 2006).

Hoy lideramos empresas, ideas o proyectos que recorren el mundo con incontables destinos y paradas. La globalización ha transformado las organizaciones. Las pirámides se convirtieron en redes, las posiciones, en nodos de trabajo, y los colaboradores están dispersos por todo el mundo (trabajan desde sus hogares, conectados a internet).

Nos apoyaremos en algunos ejemplos, para dimensionar con mayor realismo este desafío. ¿Qué significa que el 75% de las ganancias de Motorola provengan de afuera de EE. UU. y que más 60,000 empleados estén en otros países? (Ulrich, 2006).

De este modo, la aldea global ya no es una metáfora, sino el escenario de trabajo cotidiano de muchas empresas, emprendimientos, profesionales, artistas, deportistas, etcétera. Los líderes organizacionales deberán gestionar políticas volátiles, coyunturas sociales, fronteras culturales, diferencias ideológicas y religiosas.

La competencia global efectiva requiere mucho más que vender mi producto al exterior. Requiere de una visión global con compromiso local, de la articulación de una red eficiente de productos, personas e información. El turismo local deberá ser capaz de sostener su identidad, pero con la flexibilidad para responder a la diversidad cultural que recepta. No podemos estar al margen de una gestión intercultural.

Tomaremos el ejemplo de la empresa norteamericana Quantum (fabricante de lectoras y discos informáticos). Para esta industria, atrasarse un mes en la introducción de un nuevo producto cuesta aproximadamente siete puntos porcentuales en los márgenes. Como estrategia competitiva la empresa evalúa crear un equipo de trabajo de relevos globales, donde, mediante un enlace informático entre los laboratorios de investigación de EE. UU., Asia y Europa, se pasarán unos a otros los trabajos, y crearán un proceso continuo de producción intelectual. De esta manera, la gestión innovadora de equipos de trabajo brindaría una gran ventaja competitiva al negocio (Ulrich, 2006).

Si pensamos en el rubro automotriz, el mismo integra toda la complejidad de la gestión global, en un permanente equilibrio con las particularidades regionales. El área de RR. HH. debe ser capaz de comprender, gestionar y

anticipar estas variables, para diseñar procesos de producción, venta y posventa acordes a las políticas globales y adaptados a particularidades locales.

La gestión de RR. HH. deberá preguntarse: ¿el equipo gerencial tiene las competencias necesarias para una gestión global? (Diferencias sutiles de mercados globales, rondas de negocios, auditorios globales, pensamiento estratégico, interculturalidad, etc.). ¿Está preparada nuestra cultura organizacional para compartir información globalmente? ¿Qué sistemas de incentivos motivarán a nuestros empleados a moverse por el mundo? ¿Cómo promover el aprovechamiento y los modos virtuales de trabajo?

Segundo desafío: enfocarse en la cadena de valor

Con un claro enfoque hacia el cliente, las empresas no solo deben centrarse en la gestión interna de producción y calidad, sino también en todos los eslabones que garanticen un proceso de excelencia para los clientes. De esta manera, se pone sobre la escena la necesidad de trabajar con los proveedores como eslabones necesarios de nuestro proceso. Esto implica repensar los destinatarios y los alcances de la gestión de RR. HH., que ahora superan los límites internos de la empresa, para poner foco en clientes y proveedores. De este modo, cuando hablamos de equipos de trabajo e interacción laboral, pensamos en constelaciones mucho más amplias y complejas, que integran a los clientes, distribuidores, proveedores, comunidades, etcétera.

Podemos tomar el ejemplo de Motorola, donde el 50% de los destinatarios de la capacitación de la Universidad Motorola son proveedores y clientes. El entrenamiento gratuito a clientes ha sido una gran fuente para penetrar en nuevos mercados y capacitar a futuros empleados. La compleja trama del mercado hizo que Motorola e Intel, fueran competidores, proveedores y clientes en diferentes momentos (D. Ulrich, 2006).

Los responsables de RR. HH. deben crear organizaciones capaces de trabajar en estas complejas redes de relaciones.

Muchas empresas enmarcan los procesos de trabajo con la cadena de valor, en los programas de **responsabilidad social empresarial (RSE)**.

Tercer desafío: rentabilidad por medio de costos y crecimiento

La rentabilidad empresarial aún es la piedra fundamental. Muchas veces la gestión se centra en el control de costos y la reingeniería de procesos, y descuida la innovación y el desarrollo.

El área de RR. HH. será esencial en este proceso, ya que debe crear organizaciones capaces de innovar, con colaboradores:

- Sensibles a sus clientes y al mercado.
- Capaces de transformar ideas en productos y servicios.
- Capaces de crear y gestionar nuevas formas de hacer negocios.

El desarrollo de las habilidades comerciales, la capacidad de innovación, la capacidad de traducir ideas en productos concretos, la celeridad en los procesos de innovación, etcétera, son hoy una gran responsabilidad para los equipos de RR. HH., a fin de aportar a la rentabilidad del negocio.

Como ejemplo, podemos tomar el esquema de ventas cruzadas de productos, disponibles en diversas sucursales del mundo, que implementó General Electric. De este modo, una gestión de RR. HH. global se pone en funcionamiento para fortalecer las ventas y encontrar el producto que cada cliente requiere.

Cuarto desafío: redefinir las capacidades de la organización, ya que son el ADN de la competitividad

Todos los títulos de los desafíos, son textuales. Al inicio del tema se cita la fuente “Tomaremos el recorrido que D. Ulrich (2006) realiza sobre los 8 desafíos que enfrenta la gestión de RR. HH.” ¿Le parece que debemos reiterar la cita en cada uno?

Debemos tener claridad sobre las competencias críticas que nuestra organización requiere para operar competitivamente. Ser capaces de reconocer nuestras fortalezas, para potenciar su desarrollo y, al mismo tiempo, reconocer nuestras debilidades, para trabajar sobre ellas. ¿Qué capacidades existen actualmente en nuestra organización?; ¿Qué capacidades se requerirán en el futuro?; ¿Cómo podemos diseñar las actividades de recursos humanos para desarrollar las capacidades requeridas?; ¿Cómo podemos medir el logro de las capacidades requeridas?

La gestión de RR. HH. se ha centrado fuertemente en detectar errores para sancionarlos y corregirlos. Si el foco solo está puesto en detectar las equivocaciones, perdemos el enorme potencial de conocer y reconocer lo que nuestra gente **sabe hacer**. Marisa Salanova (2008), desde la psicología positiva, plantea que es necesario transformar la gestión enfocada en los errores por una gestión capaz de reconocer, alentar y desarrollar los talentos.

Quinto desafío: gestionar el cambio

El cambio y el aprendizaje no ocurren naturalmente, sino que deben sortear múltiples escollos y resistencias propias de nuestra naturaleza humana. El cambio es difícil, aun en situaciones en las que lo deseamos y consideramos necesario. Pensemos en el siguiente ejemplo: un 90 % de sujetos con cirugías cardíacas de alta complejidad, no cambia sus conductas alimentarias, pese a ser conscientes del riesgo de vida que corren y han corrido por causa de la mala alimentación. Es muy difícil abandonar ciertas prácticas que nos gustan o a las que estamos acostumbrados, a pesar que racionalmente somos conscientes que debemos/queremos cambiar; pero a pesar de ello no siempre lo logramos.

A nivel laboral, la resistencia al cambio se complejiza aún más, ya que existen muchas técnicas para “hacer creer que cambiamos”, cuando realmente no lo hemos hecho ni lo haremos. Muchas veces, los problemas cruciales se discuten donde no pueden ser cuestionados y donde la gente involucrada no está presente (Gore, 2012). De esta manera, el trabajo en equipo se debilita y se reemplaza por pseudo-reuniones en las que todos dicen lo que el otro quiere escuchar y no lo que realmente piensan.

Solo si creamos equipos maduros con apertura a las críticas y las objeciones, podremos llegar a nuevas y mejores ideas. Debemos trabajar fuertemente con cada persona, cada líder y cada equipo sobre la confianza, el respeto y el abordaje constructivo del error.

Las organizaciones deben tener talentos capaces de **innovar**. La innovación ha dejado de ser una moda para transformarse en una necesidad, fundamental para sobrevivir en el mercado global y dinámico en el que vivimos. La mejor receta para gestionar la innovación es trabajar con el único capital activo que es capaz de ser creativo: las personas. El Cirque du Soleil ha integrado tecnología, innovación y creatividad de una manera tan revolucionaria que no solo ha recreado el circo, sino, además, un nuevo concepto.

Un buzón de ideas no puede ser la única técnica para proponer ideas. Necesitamos crear una cultura de la innovación. Debemos generar ambientes en los cuales la creatividad pueda circular con facilidad. Permitir que muchas ideas fallen para que muchas otras lleguen a ser exitosas. Estos procesos requieren de culturas orientadas a la generación de ideas y líderes capaces de estimular y acompañar los procesos creativos. Podemos apoyarnos en el modelo de trabajo utilizado por la empresa Yahoo, en la cual se estimula a sus colaboradores a poner en práctica nuevas ideas sin el temor a equivocarse, ya que, si alguna de ellas no funciona, solo hay que pensar en una nueva.

Tendrán más éxito aquellas organizaciones que respondan con mayor rapidez que sus competidores, que puedan actuar ante los cambios, que tengan la capacidad para enfrentar una crisis y puedan ser resilientes. Siguiendo el dicho popular, podemos decir que no siempre el pez grande es el que se come al chico, sino el más rápido al más lento.

Será responsabilidad de la gestión de RR. HH. construir organizaciones capaces de aprender, cambiar y estar en la vanguardia de la innovación.

De esta manera, debemos preguntarnos: ¿damos los permisos para asumir riesgos?, ¿gestionamos un clima abierto para escuchar ideas?, ¿proponemos retos atractivos para movilizar la creatividad?, ¿facilitamos la autonomía?, ¿toleramos los cuestionamientos?, ¿los buzones de sugerencias son gestionados?, ¿recompensamos por las ideas y los resultados?

Sexto desafío: las innovaciones tecnológicas

Las organizaciones deben ser capaces de incorporar nuevas tecnologías. El talento y la creatividad son esenciales para la innovación, pero la tecnología es un aliado estratégico para aportar celeridad a los procesos de materialización de las ideas. Ambos aspectos son imprescindibles para ganar una carrera, como lo son el automóvil y el piloto.

La tecnología es parte del mundo del trabajo y ha puesto en jaque muchos hábitos que creíamos básicos, como reuniones presenciales, trabajo en la oficina, etc. Y abre camino a nuevas formas de trabajar como el teletrabajo, las reuniones virtuales, los espacios virtuales de trabajo compartido, etcétera.

La tecnología ha cambiado la forma de vender y comprar productos o servicios. Ha creado nuevos nichos y oportunidades de negocios. El fenómeno de los *youtubers* ejemplifica una nueva forma de producir ingresos —muy lejana a los tradicionales modelos de negocio— que surge a partir de la plataforma de YouTube. En el diario La Nación se publica que el *youtuber* Germán Garmendia (24 años), ha obtenido ganancias de entre 172.600 y 2.8 millones de dólares al año, según estimaciones de Social Blade. (La Nación, 2015, <http://www.lanacion.com.ar/1766274-cuanto-dinero-gana-una-estrella-de-youtube>).

Estos montos están muy por debajo de los ingresos del *youtuber* más popular del mundo, PewDiePie, que, en 2014, ganó 7,4 millones de dólares a través de su don para hacer reír grabándose mientras juega videojuegos.

La tecnología no es contextual, sino que se convierte en un tema estructural que nos obliga a abordarla, desarrollarla y adaptarnos a su veloz caducidad.

Como especialistas de RR. HH., debemos entender las oportunidades y cambios que nos abre la tecnología.

Séptimo desafío: atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual

Las organizaciones deberán ser capaces de retener y atraer a los mejores talentos. Las políticas de RR. HH. deben trabajar para que las empresas se transformen en empleadores de primera elección. Los talentos son un capital esencial de las empresas y su pérdida se traduce en costos económicos de gran magnitud. Robbins y Judge (2009) abordan el caso de Mark Mertz, quien ha “robado” equipos enteros de la competencia.

Las empresas deben evaluar la capacidad que tienen para atraer los perfiles más talentosos del mercado. Un trabajo realizado en el año 2001, en España, con 150 compañías de 18 sectores, arrojó como resultado que más del 40 % de los postulantes espontáneos se concentró en 10 empresas pertenecientes al rubro bancario, de consultoría, telecomunicaciones y distribución (Jericó, 2011). Esto evidencia como ciertas empresas han logrado que los talentos vayan hacia ellas y no al revés.

Un negocio que tenga escasez de capital puede obtener un préstamo y uno que esté mal ubicado puede cambiar de lugar. Pero un negocio que tenga escasez de talentos tiene pocas posibilidades de sobrevivir. (Robbins, 2009).

Las firmas que triunfen serán aquellas que sean capaces de atraer, formar, retener y desarrollar el capital intelectual que, muchas veces, es muy superior al capital material.

Octavo desafío: promover la transformación

Promover transformaciones es mucho más que racionalizar o hacer reingenierías de procesos. Las verdaderas transformaciones se logran cuando los clientes, empleados y proveedores cambian su percepción sobre la empresa. La transformación es mucho más que el lanzamiento de un nuevo producto. El factor humano es quien origina e implementa las acciones para enfrentar estos desafíos, por lo que la dirección estratégica de los recursos humanos ha de considerarse como una función clave en las organizaciones. Muchas empresas fracasan, ya que tienen una fuerte tendencia a la sobreadministración, pero están subdirigidas (Bennis y Burt, 1985). Hay una gran diferencia entre el *micromanagement* y la comprensión del negocio. Un líder debe entender qué pasa y saber tomar decisiones que, muchas veces contradicen las decisiones mayoritarias y preestablecidas.

2.2.2 La gestión de RR. HH. frente a las nuevas tecnologías de comunicación y producción de conocimiento

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación no solo se han convertido en parte de nuestra vida cotidiana, sino que han generado profundas transformaciones en el mundo del trabajo y los negocios. Impulsaron la creación de nuevos empleos (*marketing* digital), nuevas profesiones (diseño web), transformaciones de los perfiles profesionales (comunicadores digitales, docentes a distancia), nuevas formas de trabajar (*homeworking*) y nuevas formas de hacer negocios y producir dinero (*e-commerce*, diarios *online*, educación en línea).

Los desarrollos tecnológicos ocurren en un ritmo tan vertiginoso que nos impiden tomar conciencia de su dimensión. Las nuevas tecnologías se integran a la vida cotidiana mediante procesos que parecieran naturales, pero cuando hacemos una lectura en retrospectiva, podemos tomar real dimensión de los cambios.

Hemos pasado de la sociedad industrial a la sociedad de la información, el conocimiento y la alta tecnología. Tomaremos los aportes de John Moravec (2011) para comprender las transformaciones que ha atravesado nuestra sociedad:

- **Sociedad 1.0:** abarca desde la sociedad agraria hasta la sociedad industrial de fines del siglo XX. Predominaban relaciones jerárquicas, claras y definidas; estructuras sencillas y esencialmente piramidales; puestos de trabajos definidos y con bajo nivel de interconexión con otros puestos.
- **Sociedad 2.0:** corresponde al siglo XX. Sociedad del conocimiento vinculada al intercambio y generación de conocimientos en sistemas cada vez más complejos. Se necesita que los trabajadores sean capaces de interpretar la información.
- **Sociedad 3.0:** es la sociedad de nuestro futuro inmediato. Está impulsada por:
 - El acelerado cambio tecnológico y social.
 - La globalización y horizontalidad del conocimiento.
 - La innovación.

La tecnología aplicada a las nuevas formas de comunicación multiplica los canales de acceso a la información, brinda espacios no tradicionales para publicar saberes, promueve la horizontalidad del conocimiento y garantiza

un acceso más democrático. De esta manera, el conocimiento sale del encierro académico para llegar a todas las personas, sin distinción en su formación, edad o género.

Wikipedia cambia el paradigma de construcción de saberes por un modelo abierto y colaborativo que integra los conocimientos valiosos de todos los sujetos, sin que el criterio de participación sea la titulación profesional, sino la calidad del conocimiento.

La accesibilidad de la información ha atravesado a nuestras organizaciones y ha roto los tradicionales esquemas de centralización del conocimiento como forma de ejercer el poder por parte de los jefes. Los colaboradores tienen y obtienen información por sus propios medios, pueden cuestionar los conocimientos de sus jefes y, en muchas oportunidades, tienen más conocimiento que sus líderes. Este escenario marca la obligación de la gestión de RR. HH. de repensar los modelos piramidales y los vínculos laborales.

La contracara de la era del conocimiento es el analfabetismo digital. Este concepto refiere a la imposibilidad de decodificar, clasificar e interpretar la información. Que la información esté disponible y que las personas tengan los dispositivos tecnológicos no garantiza que puedan ser partícipes activos de este proceso. Debemos ser capaces de desarrollar, en cada sujeto, la capacidad de buscar selectivamente información, analizarla y cuestionarla.

En muchas empresas, tenemos empleados con analfabetismo funcional, es decir, saben leer, pero tienen profundas dificultades para comprender textos. Estas situaciones nos obligan a revisar de manera permanente si nuestros colaboradores poseen las aptitudes y habilidades necesarias para utilizar nuevas tecnologías y canales de comunicación.

La **velocidad de las comunicaciones** ha convertido al mundo en un espacio más cercano y accesible que permite que las ideas e imágenes viajen y se extiendan velozmente por el mundo. Este proceso conlleva un desafío, ya que el emisor del mensaje puede perder rápidamente el dominio de este, el cual, a través de las redes sociales y los canales virtuales de comunicación, se extiende y expande con lógicas y dimensiones que lo exceden.

Los líderes y colaboradores deben ser capaces de:

Reconocer información relevante y pensar desde enfoques multicausales.

Conocer y manejar adecuadamente los canales de comunicación.

Manejar la exposición pública: nunca antes se había controlado tanto a las organizaciones y sus líderes, quienes están bajo la lupa de los consumidores, grupos defensores de ciertas causas, el Estado, los sindicatos y la prensa. La masividad y la celeridad con la cual se distribuye la información produce impactos inconmensurables en los negocios. Pensemos en la rapidez con la que una situación puede ser grabada y difundida por Internet. La transparencia y la credibilidad son exigencias cada vez más intensas para los líderes y organizaciones.

Los acelerados avances tecnológicos requieren de empleados y profesionales cada vez más especializados, pero, al mismo tiempo, flexibles para abandonar tecnologías actuales por nuevas. Las formas de capacitación y entrenamiento deberán estar a la altura de velocidad de los cambios, ya que cuando finalicemos un entrenamiento, la tecnología estará obsoleta. Los puestos comerciales necesitan mayores niveles de formación técnica para estar a la altura de las demandas de los consumidores, que cada día tienen mayores conocimientos.

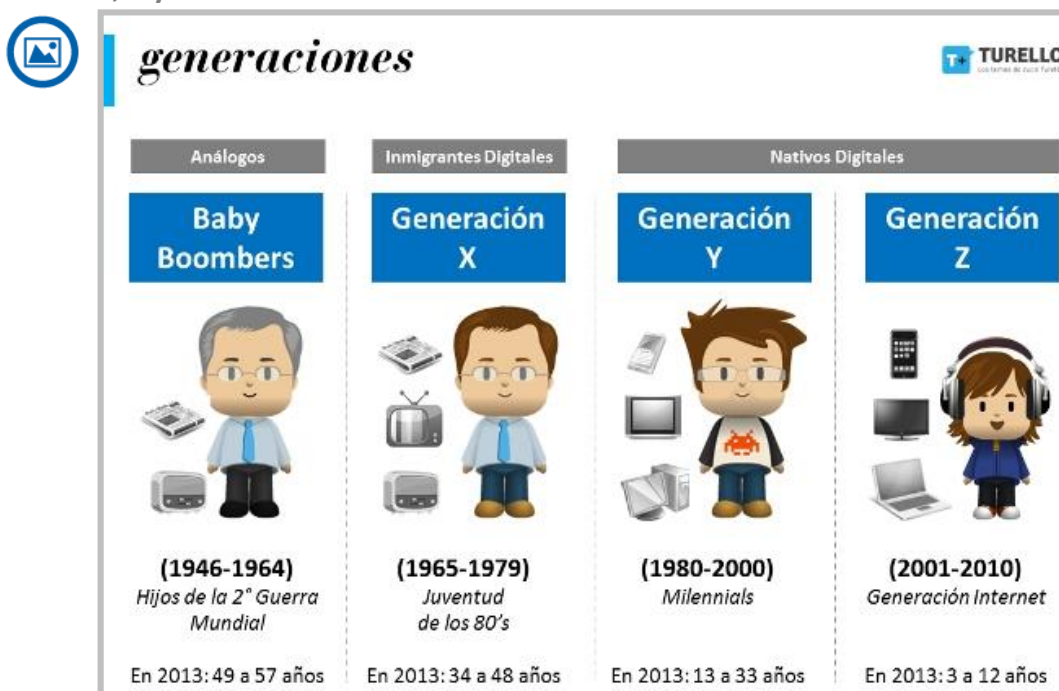
2.2.3 El desafío de integrar distintas generaciones

El mundo del trabajo ha cambiado, como así también el vínculo emocional entre la empresa y el trabajador. La búsqueda de un trabajo estable es mucho menos frecuente, ya que muchos trabajadores buscan el cambio como posibilidad de desarrollo y crecimiento, y adoptan un rol activo en su empleabilidad. Es por ello que los empleados talentosos requieren de nuevas propuestas de valor por parte de las empresas, tanto para retenerlos como para atraerlos. Es indudable que los perfiles 2.0 y 3.0 requieren de nuevas propuestas de RR. HH. y que las formas de concebir la rotación de personal y las acciones de retención son profundamente diferentes en este escenario laboral.

En la actualidad, las plantillas de personal de las empresas están conformadas (en su gran mayoría), por los incansables trabajadores *Baby Boomers*, pero dentro de 10 años, el 75 % de las plantillas estarán compuestas por las generaciones X e Y. ¿Estaremos preparados para construir equipos que integren las distintas generaciones? ¿Seremos capaces de potenciar los aportes de cada perfil generacional? ¿Podremos crear contextos y desafíos de trabajo que puedan motivar a estos perfiles diferentes? Las actuales estrategias de gestión de recursos humanos se han edificado sobre la base de los perfiles *Baby Boomer*, por lo cual será necesario comenzar a ensayar nuevos modelos que nos ayuden a integrar eficientemente a las nuevas generaciones que conformarán a nuestras empresas.

Comenzaremos por exponer las principales características de las generaciones de *Baby Boomers*, generación X, Y y Z, a fin de comprender los diferentes valores, formas de interactuar, aprender y trabajar que priman en cada una de ellas.

Figura 3. Características de las generaciones de Baby Boomers, generación X, Y y Z



Fuente: Turello, 2013, <http://turello.com.ar/wp-content/uploads/2013/08/Generaci%C3%B3n-BB-X-Y-Z.jpg>

Baby Boomers: el vínculo con las organizaciones en las que trabajan es muy fuerte. Se ponen la camiseta, son pacientes, leales, participativos y se sacrifican por el trabajo. Prima un perfil respetuoso y obediente frente a la autoridad. El vínculo con sus líderes puede oscilar entre amor y odio. Otorgan gran importancia a los ideales, los valores y al grupo de trabajo.

Generación X: se centran en sus capacidades intelectuales y racionales para trabajar y ejercer el liderazgo. Ponen foco en el análisis profundo de las situaciones. Poseen un perfil competitivo y rebelde. Se apoyan en el trabajo en equipo y en nodos de trabajo, desde un perfil más racional.

Generación Y: son nativos digitales hiperconectados que unen su perfil público y privado. Buscan disfrutar de la vida, tener autonomía y crecer como personas. Son nómadas laborales que permanecerán en los espacios de trabajo en la medida en que les permitan satisfacer las necesidades anteriormente descritas. Priorizan los intereses personales e individuales sobre los grupales. Son optimistas, justicieros, creativos, colaborativos y

solidarios. Procesan gran cantidad de información y ponen menos foco en la profundización de esta. Abordan las problemáticas de manera emocional.

El acceso al conocimiento, la información y sus elevadas habilidades tecnológicas los ubican en una posición de cuestionamiento frente a la autoridad. No piden permiso, informan. Buscan ser dirigidos por líderes transformacionales, quieren ser evaluados y remunerados por los resultados y no por el tiempo dedicado.

No los motivan los incentivos y sistemas de beneficios tradicionales, que solo se enfocan en lo monetario, ya que la autonomía y disfrutar de la vida son los principales ejes de motivación.

Generación Z: son los verdaderos nativos digitales, quienes estructuran sus mentes y vínculos a través de la tecnología. Debemos evaluar paulatinamente este perfil que se está construyendo. Por ejemplo: Robert Nay, a los 14 años, pone en marcha la app Buble ball, que se convierte en la aplicación más popular de 2010.

La generación Y impone nuevos desafíos para los líderes de las organizaciones en tanto que el perfil humano, emocional, inspirador y transformador de estos hará la diferencia para lograr la realización laboral. Estos perfiles no toleran esquemas rígidos de liderazgo, necesitan *coaching* y *retroalimentación* de calidad ¿Estamos preparados como líderes para abordar estos desafíos?

Ante la generación Y, no debemos preguntarnos ¿cómo retenerlos?, sino cómo hacer para que mientras trabajen en la empresa puedan hacerlo motivados y en todo su potencial, y que, al desvincularse de esta, puedan reflejar una experiencia organizacional positiva.

Esta generación marca nuevos desafíos para la gestión de equipos de trabajo, ya que la rotación laboral es mucho mayor. De esta manera, debemos gestionar activamente este escenario, desde la creación de perfiles polivalentes y flexibles para afrontar los cambios hasta brindar especial apoyo emocional en cada momento de partida e ingreso de un nuevo miembro.

Estos jóvenes ponen sobre la mesa la exigencia de crear entornos laborales que permitan el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Lo positivo es que este esquema motivacional atraviesa a todas las generaciones, un saber y experiencias más allá de las jerarquías. Aquí, los equipos y nodos de trabajo son el camino. En diversas encuestas, los trabajadores han señalado que la mayor motivación se produce al trabajar en un entorno colaborativo que les permite aportar soluciones creativas y contribuir al bien

común. Los futuros gestores de la motivación deberán pensar más en la gestión de equipos y las personas, que en paquetes de compensaciones y beneficios.

2.2.4 Cinco factores claves para otorgar valor a la gestión de RR. HH

A fin de profundizar sobre la función que debería desarrollar el área de RR. HH., tomaremos parte de una entrevista realizada por RH Management (2005) a D. Ulrich, en la cual el autor se refiere a los **cinco factores claves para otorgar valor a la gestión de RR. HH.**

- **Factor 1: Conocer las realidades externas del negocio. Contexto**

Los especialistas en RR. HH. no deben comenzar por definir quiénes son y qué hacen, sino por describir el contexto donde van a desarrollar su trabajo, ya que deben participar en los procesos de toma de decisiones basados en un claro conocimiento de aquel. “Tenemos que entender y valorar el mundo en el que viven nuestros clientes o aquellos colectivos que poseen intereses en nuestra organización (*stakeholders*), para llegar a comprenderlos.” (Ulrich, David 2005, p. 62).

- **Factor 2: Identificar a los clientes y sus expectativas**

“Los recursos humanos tendrán éxito siempre y cuando los **stakeholders** reciban valor de ellos. El valor viene definido más por los receptores de RR. HH. – los inversores, clientes, mandos de línea y empleados– que por los profesionales de RR. HH.” (Ulrich, David 2005, p. 63).

- **Factor 3: Gestionar y crear capacidades que repercutan en la estrategia**

“Las prácticas de RR. HH. encarnan creencias y valores que se hacen visibles y tangibles frente a los *stakeholders*” (Ulrich, David 2005, p. 63).

El modo mediante el cual contratamos, retribuimos a los empleados, las políticas de salud y seguridad en el trabajo, las maneras de organizar el trabajo, etcétera, envían mensajes concretos al mercado, clientes, grupos de interés y a los que conforman la organización.

- **Factor 4: Gestión cultural**

Deberemos ser capaces de crear una identidad firme en la mente de los clientes y en el comportamiento de los empleados: “la función de RR. HH. dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporte valor” (Ulrich, David 2005, p. 63).

- **Factor 5: La profesionalización de RR. HH.**

Los nuevos desafíos y funciones del área requieren que los profesionales se comprometan con su propio desarrollo y formación. Debemos ser los referentes del cambio, por lo cual, el cambio debe comenzar por nosotros mismos. La primera barrera que debemos derribar es el miedo a lo desconocido, para cuestionar constructivamente nuestras prácticas y repensarlas desde nuevas perspectivas.

Referencias

Bennis, W., y Burt, N. (1985). *Líderes, //Las cuatro claves del liderazgo eficaz* (E. Hoyos, Trad.). Barcelona, España: Norma.

Bohlander, G., S. Scott, S. y A. Sherman, A. (2001). *“Administración de recursos humanos”*. México: Thomson Learning.

Cobo, C. y Moravec, J. (2011). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Editorial UBe. Colección Transmedia XXI.

Gore, E. (2011). *Chris Argyris y las rutinas defensivas de las organizaciones*. Recuperado de <https://edoc.site/materiabiz-chris-argyris-y-las-rutinas-defensivas-de-las-organizaciones-pdf-free.html>

Jericó, P. (2011). *La nueva Gestión del talento. Construyendo Compromisos*. Madrid: Prentice Hall.

Redacción Diario La Nación (06 de febrero de /02/2015) *¿Cuánto dinero gana una estrella de youtube?* [Artículo]. En *La Nación* [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1766274-cuanto-dinero-gana-una-estrella-de-youtube>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva*. En C. Vazquez y G. Hevás (Ed.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 379-376). Madrid: Alianza.

Turello, S. (2013) *Generaciones según rango etario y actitud frente a las tecnologías*. Turello.com. Recuperado de enlace: <http://turello.com.ar/de-que-generacion-eres-bb-x-y-o-z/>

Ulrich, D. O. (2006). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. O. (Oct. de 2005) *RH management*. Recuperado de <https://studylib.es/doc/8120254/dossier-dave-ulrich.-la-propuesta-de-valor-de-recursos>. <http://www.rhmanagement.cl/v1/?p=1128>

Úrcola Tellería, J. L. (2000). *Factores Clave de Dirección: Orientados a la Obtención de Resultados*. España: ESIC.

Uscher, E., Alcaraz, J. M., y Pin, J. R. (2006). *Entrevista con Dave Ulrich: "Los profesionales de RRHH necesitan aprender a leer un business plan y traducirlo en acciones de RRHH"*. En *IESE insight*. Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00615&ar=13&idioma=1>