

1. RRHH: NUEVOS ROLES Y DESAFÍOS ACUALES

Introducción general a la lectura

Repensar y cuestionar de manera crítica nuestras prácticas habituales en el campo de los RR.HH. se transformó en un tema ineludible de la agenda actual de los profesionales que ejercemos roles estratégicos, ya sea de manera independiente o bien en el interior de las organizaciones.

En este marco, es necesario preguntarnos:

- ¿Cuál es el rol que cumple el área de RR.HH. en mi organización?
- ¿Qué resultados aporta la gestión de los RR.HH. al negocio?
- ¿Qué valor agrega la gestión de RR.HH. a los clientes internos y externos?
- ¿Cuál debería ser el rol del área de RR.HH. dentro de las organizaciones?

Cuestionarnos esto de cara a los nuevos desafíos que exige el mercado y a las realidades organizacionales, en permanente contraste con las prácticas más tradicionales de la gestión de personas, abre un interesante escenario de innovación.

A lo largo de la presente lectura recorreremos bibliografía de actualidad que nos permitirá encontrar perspectivas diversas y nos acercará a construir colaborativamente las respuestas a estos interrogantes.

1.1 El rol del área de RR.HH. en las organizaciones

1.1.1. El rol tradicional de los RR.HH. ¿Hacia dónde vamos?

Empezaremos por revisar los diferentes modelos de gestión de RR.HH. que han atravesado a nuestras empresas y que aún coexisten con nuevas propuestas.

En muchas organizaciones todavía resulta familiar que el rol de recursos humanos se asocie a una **función administrativa, transaccional y de control laboral**. Esta concepción ha llevado a seleccionar un determinado perfil para desempeñarse en el área, cuyas competencias estarían asociadas a la capacidad de control y a las habilidades procedimentales. Es bastante común que, frente a situaciones de relocalización de personal, el área de RR.HH. sea el principal receptor, ya que pareciera que casi cualquier persona podría ocupar posiciones dentro de este sector.

Aquí, debemos hacer una pausa, para reflexionar sobre ¿cuáles son las creencias que subyacen a estas prácticas y que son altamente frecuentes en muchas de nuestras pymes y empresas? Tendremos que desentrañar y reelaborar algunas de estas creencias para poder avanzar en la construcción de nuevos modelos de gestión de RR.HH. Deberemos mostrar a la dirección el valor estratégico de la gestión de las personas y nuestra capacidad para aportar valor al negocio; en caso contrario seguiremos relegados de la mesa de toma de decisiones, como un área secundaria que ejecuta operativamente las definiciones ya tomadas por otros.

Si hacemos un recorrido histórico por las prácticas en RR.HH. vemos que, en estos últimos cuarenta años, se ha avanzado mucho en cuanto al posicionamiento y las funciones del área, con un **marcado esfuerzo empresarial por innovar e incrementar las funciones de RR.HH.** Las empresas no solo comenzaron a implementar nuevas acciones, sino que, en muchos casos, hay una fuerte competencia por innovar y por exponer los modelos de gestión de RR.HH. como valores de la marca, en consonancia con el modelo de negocio. Cuando pensamos en Google o en Tarjeta Naranja, rápidamente asociamos estas marcas con un modelo de gestión de RR.HH. muy determinado.

Podemos decir que en estos últimos tiempos nos hemos centrado en lo **que la gente de RR.HH. hace**, hemos sumado más acciones y complejizado las existentes, pero hemos desatendido **lo que la gente de RR.HH. aporta a la organización**. Si bien, se ven avancen en la sofisticación del área, no siempre logramos convencer acerca del aporte concreto que nuestras acciones tienen en el negocio. Suelen presentarse quejas por la burocracia de ciertos programas de RR.HH., dudas sobre la efectividad de determinadas acciones y baja participación en muchos programas del área.

Cuando cambiamos el foco de la **gestión** hacia los **resultados**, nos vemos obligados a repensar lo que hacemos a diario y a cuestionar si nuestras acciones agregan valor a la organización, a los clientes y al negocio. Esto no quiere decir que todo lo que hemos hecho está mal; por el contrario, hay muchos progresos realizados que seguirán vigentes en el centro de la gestión, pero hay otras prácticas que debemos desechar o adecuarlas a los nuevos escenarios. Un desafío importante para los profesionales de RRHH, será poder **desaprender**, para crecer sin aferrarse a las prácticas instituidas que nos dan seguridad y prestigio. Implica dar un salto, dejar nuestros pies en el aire y perder el punto de apoyo.

Para ilustrar este tema tomaremos un fragmento de la entrevista realizada a D. Ulrich (en IESE Insight, 2006) *Los profesionales de RR.HH. necesitan aprender a leer un business plan y traducirlo en acciones de RR. HH.*

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 RRHH es más complejo cuantificar los resultados, resulta más fácil centrarse en las actividades. Necesitamos pararnos y preguntar "¿Por qué estoy haciendo 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 (IESE Insight, 2006, <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=615&ar=8&idioma=1>).

Como profesionales deberemos desarrollar nuevas habilidades para comprender mejor el negocio, los clientes y el capital humano. De este modo brindaremos herramientas útiles que aporten a una gestión más eficiente y menos burocrática.

1.1.2. RR.HH.: área de servicio vs. aliado estratégico

La pregunta que obligadamente debemos hacernos es: **¿cuál debería ser el rol de RR.HH. en las organizaciones?**

Podemos decir que, durante mucho tiempo, RR.HH. ha sido un área secundaria. No participaba en la mesa de toma de decisiones y la planificación del negocio y asumía un rol de acompañamiento a las decisiones ya tomadas.

Como primer paso, debemos comenzar por cuestionar internamente el desempeño que hemos tenido como profesionales de RR.HH.; ya que ha sido difícil mostrarles a las empresas los aportes de una adecuada gestión de las personas y los costos de una mala decisión en relación al capital humano. Estas dificultades para manejarnos en contextos de negocios nos han dejado relegados de los espacios de toma de decisiones, por nuestras propias incapacidades para mostrar resultados.

Hoy contamos con una gran oportunidad, ya que el escenario global, las exigencias en innovación, la agilidad de los mercados y el poder de las ideas ubican al capital humano y al desarrollo organizacional en el centro de la escena. Deberemos estar, en consecuencia, a la altura de este reto para gestionar eficientemente a las **personas, sus ideas y talentos**. De este modo, nos vemos forzados a repensar si el rol de RR.HH. puede seguir como un actor secundario o deberemos involucrarnos como **socios estratégicos** en la gestión del negocio.

En palabras de Dave Ulrich (1997):

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 conscientes (p.12).

Cuando las prácticas de RR.HH. están en consonancia con las necesidades de los clientes internos y externos, aportamos mayores posibilidades de éxito y eficiencia a las organizaciones. Si la dirección y los profesionales de RR.HH. pueden trabajar integradamente y crear nuevos marcos de

referencia en relación al trabajo, se puede reemplazar la burocracia por un trabajo innovador impulsado por valores y orientado a resultados.

Para Bohlander, Snell 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).

Úrcola Tellería (2000) refuerza el foco que debe tener la gestión de RR.HH. para generar un continuo que integre al cliente interno y externo: “Para que haya un cliente satisfecho tiene que haber un trabajador comprometido y satisfecho” (p. 40).

Será esencial tener claro cómo concebimos el rol de RR.HH. ya que esto determina el posicionamiento y las formas de gestión que adoptaremos. Pasar de un rol secundario a desempeñar un rol estratégico, no se dará como un proceso mágico, sino que deberemos capacitarnos y desarrollar nuevas habilidades profesionales, para poder construir este nuevo rol y conquistar nuevos espacios dentro de la organización.

Será clave entender el **rol** de RR.HH., discriminando las responsabilidades que le competen al área y aquellas que corresponden a los líderes de cada departamento. Es habitual escuchar que un líder le diga a un colaborador que RR.HH. tomó la decisión de desvincularlo. Aquí, debemos detenernos para diferenciar aquellas actividades en las que cumplimos un rol de asesoramiento técnico vs. un rol ejecutor. En este sentido, sería poco probable que el área de RR.HH. desvincule a alguien de manera autónoma. Las necesidades de reestructuración y/o desvinculación son problemáticas de la organización y del negocio; frente a las cuales los jefes y el área de RR.HH. analizan las distintas aristas de la problemática y las cogestionan (desempeño, aspectos legales, económicos, impacto en grupo, en los resultados, tiempos de reemplazo, formas de abordar la entrevista de desvinculación etc.).

Así, podemos resumir a través del siguiente cuadro los diversos roles que se asumen desde la gestión de RR.HH.

Figura 1: Roles de la gestión de RR.HH.



Fuente: elaboración propia.

1.1.3 RR.HH. en los nuevos contextos de gestión

Para avanzar en la definición del 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 (1997, pp. 19-53) realiza sobre **8 Desafíos que enfrenta la gestión de RR.HH.** Estos desafíos deben abordarse desde un trabajo articulado y eficiente entre la gerencia operativa y de RR.HH.

Figura 2: Desafíos que enfrenta la Gestión de RR.HH.



Fuente: elaboración propia.

1° Desafío: la globalización

La globalización no es un concepto nuevo, pero su extensión e intensidad actual imponen desafíos ineludibles para las organizaciones. La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, diferentes perfiles de clientes, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar 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 deben interactuar alrededor del mundo para crear productos y servicios de manera rápida y competitiva.

Al apoyarnos en ejemplos podremos dimensionar con mayor realismo este desafío, por ejemplo: ¿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? La aldea global ya no es una metáfora, sino el escenario de trabajo cotidiano de muchas empresas.

La competencia global efectiva requiere mucho más que enviar mi producto al exterior. Requiere de una visión global con compromiso local; de la articulación de una red eficiente de productos, personas e información. De esta manera, debemos repensar las competencias de las organizaciones y las personas, que deberán ser capaces de manejar políticas volátiles, coyunturas sociales, fronteras culturales, diferencias ideológicas y religiosas.

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 que, mediante un enlace virtual entre los laboratorios de investigación de EE.UU., Asia y Europa, se pasarán unos a otros los trabajos y se generará un proceso continuo de producción intelectual.

De este modo, la gestión organizacional y de RR.HH. deberá preguntarse: ¿el equipo gerencial tiene las competencias necesarias para una gestión global? (diferencias sutiles de mercados globales; rondas de negocios; auditorías globales; pensamiento estratégico; interculturalidad, etc.); ¿está preparada nuestra cultura organizacional para compartir información a nivel global?; ¿qué sistemas de incentivos motivarán a nuestros empleados a moverse por el mundo?; ¿cómo promover el aprovechamiento y los modos virtuales de trabajo?

2° Desafío: enfocarse en la cadena de valor

Tener un claro enfoque hacia el cliente no significa que las empresas se enfoquen solamente en la gestión interna de producción y calidad, sino que

atiendan a 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 nuestros proveedores, para que se integren en nuestra cadena de valor como eslabones necesarios para el servicio al cliente.

Esto implica repensar los destinatarios y los alcances de la gestión de RR.HH., ya que ahora supera los límites internos de la empresa y se enfoca también 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 clientes y distribuidores.

Podemos tomar el ejemplo de Motorola, donde el 50% de las personas que reciben capacitación de la Universidad Motorola son proveedores y clientes. En esta empresa el entrenamiento gratuito a clientes ha sido una gran fuente de valor para penetrar en nuevos mercados y capacitar a futuros empleados. La compleja trama del mercado hace que, por ejemplo, Motorola e Intel fueran, por momentos, competidores, proveedores y clientes.

De este modo, los responsables de RR.HH. deben aprender a crear organizaciones que trabajen a través de estas complejas redes de relaciones. A partir de allí, se podrán pensar y definir aquellas políticas y prácticas de contratación, planes de carrera, premios etc., que se adecuen a nuestro entramado organizacional.

En muchas empresas se gestionan los procesos de trabajo con la cadena de valor a través de programas de **responsabilidad social empresarial** (RSE). Es importante que estas acciones no sean concebidas erróneamente como asistencia social, sino como experiencias que aportan valor a la eficiencia de la empresa y mejoran los servicios a los clientes.

3° Desafío: rentabilidad por medio de costos y crecimiento

La rentabilidad empresarial sigue siendo la piedra fundamental de toda empresa. La propuesta es poder acompañar a la rentabilidad no solo desde el cuidado de los costos, los procedimientos y la reingeniería; sino también con la mirada puesta en el crecimiento y desarrollo de nuevas oportunidades de negocios y lanzamientos de productos que aumenten los ingresos.

El área de RR.HH. será esencial para este proceso, ya que deberá desarrollar colaboradores sensibles a sus clientes y al mercado, con capacidades para transformar las ideas en productos y/o servicios; con competencias para imaginar y gestionar nuevas oportunidades de negocios.

El desarrollo de las habilidades comerciales, la capacidad de innovación, de traducir ideas en productos concretos, la celeridad en los procesos de

innovación, etc.; son las grandes responsabilidades actuales que tienen los equipos de RR.HH. para aportar a la rentabilidad del negocio. Podemos tomar como ejemplo el esquema de ventas cruzadas que implementó General Electric para tener sus productos disponibles en diversas sucursales del mundo.

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.

Finalmente, podemos pensar que ciertas decisiones de negocios, como fusiones o *joint ventures*, desde un perfil financiero pueden parecer sencillas, pero desde la integración cultural pueden ser altamente costosas y riesgosas. Allí deberán estar los profesionales de RR.HH. para alertar estos posibles riesgos y para gestionar con eficiencia la diversidad cultural.

4° Desafío: redefinir las capacidades de la organización, ya que son el ADN de la competitividad

Debemos tener claridad sobre las competencias críticas que nuestra organización requiere para operar competitivamente. Será determinante saber cuáles son nuestras fortalezas y habilidades como organización para reforzarlas y cuáles son nuestras debilidades para trabajar sobre ellas.

- ¿Qué capacidades existen actualmente en la firma?
- ¿Qué capacidades se requerirán para el éxito futuro de la firma?
- ¿Cómo podemos poner las capacidades a tono con las estrategias de la empresa?
- ¿Cómo podemos diseñar las prácticas de RR.HH. para crear las capacidades requeridas?
- ¿Cómo podemos medir el logro de las capacidades requeridas? (Ulrich, 1997, p. 35).

Podemos complementar la perspectiva de Ulrich con los aportes de la psicología positiva, que señala la importancia de hacer foco en los aspectos saludables de las organizaciones para detectar, evaluar y potenciar las fortalezas de la compañía. De este modo se promueve una gestión de las personas enfocada en el desarrollo y perfeccionamiento de las potencialidades de los sujetos y no en las debilidades. Esta mirada debe transformar a las organizaciones y a los líderes que poseen gran habilidad

para detectar errores y desvíos, pero menor capacidad para reconocer, alentar y desarrollar los talentos. Hemos tomado estos aportes de Marisa Salanova (2008).

5° Desafío: gestionar el cambio

Será responsabilidad de la gestión de RR.HH. desarrollar en cada individuo la capacidad de cambio, que es una actitud que va en contra de la tendencia natural de cualquier sujeto (que es mantenerse en un estado de equilibrio). De esta manera, la innovación, la autocrítica y anticipación serán capacidades que deberemos desarrollar en nuestras organizaciones. Tendrán más éxito aquellas compañías que respondan con mayor rapidez que sus competidores, que puedan actuar ante los cambios o que tengan la capacidad para enfrentar una crisis.

El área de recursos humanos debe ser un agente de cambio, que estimule, acompañe, evalúe y valore los cambios. Los profesionales de RR.HH. debemos ponernos a la vanguardia del cambio y alertar permanentemente las situaciones de resistencia o de contradicción entre el discurso y las acciones realizadas.

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?

6° Desafío: las innovaciones tecnológicas

La tecnología ha convertido el mundo en un espacio más cercano y accesible que permite que las ideas e imágenes viajen velozmente por el mundo. El emisor de un mensaje puede perder rápidamente el dominio del mismo, ya que se extiende y expande con lógicas y dimensiones que lo exceden.

La tecnología es parte del mundo del trabajo y ha puesto en jaque muchos hábitos que creíamos básicos como tener reuniones presenciales o trabajar en una oficina, y abre camino a nuevas formas de trabajar como el teletrabajo, las reuniones virtuales, los espacios virtuales de trabajo compartido etc. Como especialistas de RR.HH. debemos entender las oportunidades que nos abre la tecnología y repensar nuevas formas de trabajar que aprovechen todo este potencial.

De esta manera vemos cómo la tecnología no es contextual, sino que se convierte en un problema estructural; nos obliga a abordarla, desarrollarla

y adaptarnos a su veloz caducidad. Nos fuerza a repensar las formas de enseñar y de aprender.

7° Desafío: atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual

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 muchas personas buscan el cambio como posibilidad de desarrollo y crecimiento, con lo cual 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., que las formas de concebir la rotación de personal y las acciones de retención son profundamente diferentes en este escenario laboral. Otro gran desafío será desarrollar y preservar el capital intelectual de las empresas que, muchas veces, es muy superior al capital económico.

Las firmas que triunfen serán aquellas capaces de atraer, formar, retener individuos con los conocimientos y habilidades necesarias para conducir el negocio. Será crítica la capacidad de contar con conductores talentosos y con organizaciones que no solo sean capaces de preservar su capital intelectual, sino que puedan aprender con rapidez.

8° 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. Así, 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 básica en la empresa, no importando si es grande, mediana, pequeña o micro. La sensibilidad que debe tener el empresario de la PYME para implementar la dirección estratégica de recursos humanos es un factor fundamental para que sea detonador del cambio en su gestión.

A modo de cierre queremos resaltar un aspecto que consideramos fundamental, ya que podría pensarse que los temas que hemos visto solo impactan o interesan a las grandes empresas.

Por el contrario, creemos que las pequeñas y medianas empresas atraviesan con mayor profundidad estos cambios y generan grandes espacios de desarrollo. No es necesario tener un área de RR.HH. para gestionar adecuadamente el capital humano, se necesita que cada líder de la organización entienda la importancia y los riesgos de una mala gestión de las personas. Asimismo, es primordial que las personas sean un tema del negocio y no del encargado de RR.HH.

1.1.4 Las nuevas funciones del área de recursos humanos

Luego del recorrido que hemos realizado para repensar el **rol de la gestión de recursos humanos**, comenzaremos a trabajar sobre herramientas concretas que nos ayudarán a definir las funciones, acciones y áreas de resultado del área de RR.HH.

Se propone abordar este tema a través de los aportes de Ulrich (1997).

Tabla 1: El rol de la gestión de RR.HH.

Funciones de la gestión de RR.HH.	Actividad central	Resultados y aportes
Socio estratégico.	Construir una estrategia de RR.HH. alineada a la estrategia del negocio.	Aportar al logro de resultados estratégicos desde una adecuada gestión y asesoramiento en materia del capital humano. Ejecutar planes de acción que aporten resultados a la gestión estratégica. Comprender el contexto económico, socio-político y cultural para asesorar en consecuencia. Brindar información pertinente y actualizada sobre la gestión de RR.HH. para un proceso eficiente de toma de decisiones. Poner foco en clientes internos y externos. Promover la innovación, la incorporación de tecnologías y nuevas formas de trabajo.
Experto administrador.	Construir y rediseñar los procesos	Construcción de: Una estructura organizacional

	organizacionales.	eficiente. Empieza con una adecuada reingeniería de los procesos de RR.HH., que puedan demostrar con resultados su eficiencia. El /los organigramas, de acuerdo a la realidad del negocio, del mercado laboral y tendientes a lograr estructuras eficientes de trabajo. Descripción de puestos (roles y responsabilidades). Perfiles de puestos. Planes de carrera y sucesión. Procedimientos. Códigos de conducta y ética empresarial.
Campeón/adalid de los empleados.	Entender y gestionar a las personas y sus talentos.	Impulsar desde RR.HH., y a través de los gerentes, la relación entre la empresa y el empleado, escuchando los intereses de los individuos, garantizando que sus preocupaciones sean conocidas y consideradas. Crear, diseñar y definir los recursos que estimulen a los empleados a entregar su máximo valor agregado, incrementar el compromiso y las capacidades. Construir y consolidar la cultura y valores organizacionales. Gestionar el clima laboral. Motivar. Consolidar el liderazgo. Promover el trabajo en equipo. Generar programas de empoderamiento y <i>coaching</i>. Generar programas de desarrollo de habilidades y competencias. Balancear las demandas y los

		recursos de un modo apropiado.
--	--	--------------------------------

Fuente: elaboración propia con base en Ulrich (1997).

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

Factor 1: Conocer las realidades externas del negocio – Contexto

Los especialistas en RRHH 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 del mismo. 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.

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 RRHH – los inversores, clientes, mandos de línea y empleados –, que por los profesionales de RRHH.

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

Las prácticas de RRHH encarnan creencias y valores, los cuales se hacen visibles y tangibles frente a los stakeholders. 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 etc. “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 RRHH 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 aporten valor.

Factor 5: La profesionalización de RRHH

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 poder cuestionar constructivamente nuestras prácticas y poder repensarlas desde nuevas perspectivas (RH Management, 2005, <http://www.rhmanagement.cl/v1/?p=1128>).

A modo de resumen y guía para la acción, las funciones nucleares de RR.HH. se pueden sintetizar del siguiente modo:

Funciones que se desarrollan desde la gestión de RR.HH.

1. Diseño y diagnóstico organizacional:

- Análisis y diseño de la arquitectura organizacional.
- Descripción de puestos.
- Análisis de puestos.
- Planes de sucesión y rotación.
- Detección de posiciones críticas y de personas claves.

2. Provisión del capital humano:

- Reclutamiento.
- Selección (psico diagnóstico y examen médico).
- Retención de personas claves.
- Planes y estrategias de desvinculación.

3. Gestión del conocimiento y del capital intelectual:

- Detección del capital intelectual.
- Desarrollo de potencial.
- Sistematización del conocimiento.
- Espacios de socialización y circulación del conocimiento.
- Procesos de inducción.
- Programas de capacitación.
- Programas de entrenamiento.
- Programas formación.

4. Gestión del desempeño:

- Evaluación del desempeño.
- Devoluciones de desempeño.
- Gestión del desempeño.

5. Desarrollo del capital humano:

- Gestión de los planes de carrera.
- Acompañamiento en el desarrollo de competencias.
- Programas de desarrollo horizontal.

6. Gestión de remuneraciones e incentivos:

- Política de remuneraciones, incentivos y beneficios (mercado; desempeño, gremio, leyes etc.)

7. Gestión y medición de clima:

- Medición de clima y gestión de resultados.

8. Relaciones sindicales.

9. Salud ocupacional:

- Aseguradora de riesgo de trabajo (ART), exámenes periódicos, programas de prevención/promoción de la salud, ergonomía, accidentes laborales, enfermedades laborales.

10. Responsabilidad social empresarial:

- Programas de vinculación comunitaria.
- Políticas de RR.HH. articuladas con proveedores y clientes locales.
- Licencia para operar.

11. Soporte a la toma de decisiones en relación a los RRHH:

- Desarrollo de sistemas eficientes para la gestión de información del personal para la toma de decisiones.

12. Comunicación interna y externa de cultura y acciones de RR.HH.

Cada organización, de acuerdo a su estructura y niveles de profesionalización, deberá fijar su propio recorrido para el desarrollo de la gestión de recursos humanos. La clave es definir un camino claro y estar completamente convencidos que podrán recorrerlo seriamente. Cuando implementamos acciones de RR.HH. definimos la forma en que nuestra gente debe trabajar y hacer negocios.

1.2. RR.HH. y la transformación digital

Tal como comentamos en apartados anteriores, el contexto económico y laboral se encuentra atravesado por la tecnología y por su dinámica de cambio constante. Esto requiere de personas capacitadas para manejarse en contextos de aprendizaje permanente y que posean competencias básicas para el mundo tecnológico, por ejemplo, la capacidad para decodificar y procesar información múltiple, habilidades de lectoescritura y competencias para enfrentar el cambio y la incertidumbre. Aquí nos enfrentamos a otro gran desafío: en nuestras organizaciones conviven personas de la generación 1.0, 2.0 y 3.0., lo que nos obliga a resolver esta brecha digital que enfrentan muchas personas (Moravec, 2011).

En la actualidad las competencias digitales son un requisito para el desenvolvimiento cotidiano y se convierten en espacios de exclusión para muchos colaboradores y sectores de la población que no manejan estas tecnologías. La inclusión digital debe producirse **de inmediato**; pero, al mismo tiempo, estos conocimientos se adquieren con mayor facilidad en entornos de socialización informal y no en instancias de aprendizaje formal inducido, para las cuales nuestros sistemas de capacitación no están preparados.

La transformación de los entornos de negocio conlleva, necesariamente, una profunda transformación en la gestión de los RR. HH. en las organizaciones. Centralmente estamos frente a una revolución del mercado de trabajo con la aparición de **nuevos saberes** y el requerimiento de nuevas competencias, tanto de los equipos como los líderes responsables de su gestión.

El concepto **transformación digital** agrupa muchos y diversos procesos que, en paralelo, impulsan a las organizaciones hacia un **modo distinto de hacer las cosas**. Sin embargo, hay pilares que se repiten en todos estos procesos. Ellos son:

- **Innovación:** la búsqueda de nuevas ideas que inviten a pensar “fuera de la caja” los procesos, los productos y las tecnologías.
- **Toma de decisiones en base a datos:** el uso y análisis de grandes cantidades de datos permiten ajustar los procesos de toma de decisiones y volverlos más asertivos.
- **Relaciones colaborativas:** la transformación de las redes internas, ya no pensadas al interior de cada departamento y en función a estructuras jerárquicas, sino de manera transversal a toda la organización.

- **Mindset digital:** hace referencia a cambiar la **manera de pensar** de las personas que componen la organización, invitándolos a que recurran a la vía digital como primera alternativa para resolver cualquier problema.
- **Agilidad y flexibilidad:** el cambio permanente requiere de estas nuevas habilidades o competencias en los miembros de una organización.
- **Soluciones digitales para clientes:** si pretendemos generar las mejores experiencias de usuarios, aparece en la agenda de RR. HH. la necesidad de desarrollar programas para entrenar a los miembros del equipo en el entendimiento de estas nuevas necesidades y las maneras de abordarlas.
- **Creación de cultura digital:** implica profundos cambios a nivel de las prácticas organizacionales tradicionales, en la búsqueda de integrar a los empleados en este proceso de cambio.

Para conseguir que la cultura organizacional acompañe este proceso de cambio es primordial de los equipos de RR. HH. ayuden a que las personas que componen la organización se sumen a esta iniciativa. El foco estará en cambiar las formas de trabajo tradicionales, generar estructuras menos piramidales (e incluso horizontales); trabajar en el desarrollo de nuevas habilidades sociales entre los miembros de la organización e impulsar procesos de desarrollo. Estos aprendizajes, alejados de los modelos estructurados del pasado, promueven la gestión del conocimiento y su difusión de un modo no dirigido dentro de las organizaciones.

¿El desafío? generar nuevas culturas de participación

1.2.1. Big data y RR.HH.

Últimamente se habla mucho del *big data* y su impacto en las distintas áreas y gestiones de una organización. Pero, exactamente, ¿qué es el *big data*? Básicamente se trata de la consecución y gestión de importante cantidad de información (datos) que le permiten a una empresa ajustar milimétricamente sus distintas estrategias. Es muy habitual su uso en las áreas de *marketing* y comercial.

Se utilizan grandes volúmenes de datos para detectar y describir distintos patrones de conducta y esto permite a las empresas diseñar y anticiparse a las necesidades de los consumidores.

Si bien el área de RR.HH. parece ajena a estas tendencias, es indiscutible (y hasta improbable) pensar un futuro sin herramientas que estén atravesadas por el *big data*. Estos sistemas definen gestiones substancialmente diferentes a las realizadas hasta el momento.

Existen múltiples datos de las personas que conforman una organización (datos vinculados a su historia laboral, datos demográficos, información vinculada a su desempeño, a sus distintas entrevistas y *feedback*, etc.). El desafío del área de RR.HH. es analizar toda esta información en función a objetivos concretos y estrategias específicas que la vinculan con los resultados esperados del negocio.

¿Cómo beneficia el *big data* a la gestión de personas?

Siguiendo lo que la consultora Randstad publica en su página de internet, podemos sintetizar los siguientes beneficios de esta tendencia:

1. Permite obtener información valiosa sobre la persona que se ha seleccionado para la empresa: gracias a la gran cantidad de datos que el departamento de recursos humanos extrae tanto de los currículums que recibe como de la información a la que tiene acceso por su cuenta, se puede llevar a cabo un proceso de selección de personal más analítico y estratégico. También permite elegir con más precisión el tipo de perfil que se necesita.

2. Mediante encuestas, evaluaciones o entrevistas se puede conocer si el equipo está, o no, motivado; o el nivel de satisfacción de los empleados con la empresa.

3. Permite diseñar y aprovechar en mayor profundidad las distintas estrategias de desarrollo que la empresa ofrece para sus integrantes. Centralmente, permite acercarse al dato de cuanto se están aprovechando las mismas.

4. Permite potenciar la innovación al interior de la organización (Randstad, 2016, <https://www.randstad.es/tendencias360/el-big-data-en-los-recursos-humanos/>).

Referencias

Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Thomson Learning.

Cobo Romaní, C. y Moravec, J. W. (2011). *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación* [documento en línea]. Recuperado de <http://www.aprendizajeinvisible.com/es/>.

IESE Insight (2006). Entrevista con Dave Ulrich: "Los profesionales de RRHH necesitan aprender a leer un business plan y traducirlo en acciones de RRHH". Recuperado de <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=615&ar=8&idioma=1>

Randstad (13 de diciembre de 2016). *El big data en los recursos humanos* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/el-big-data-en-los-recursos-humanos/>

RH Management (2005). *Cinco factores claves para otorgar valor a la gestión de RRHH*. Recuperado de <http://www.rhmanagement.cl/v1/?p=1128>

Salanova, M. (2008) Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hevías (ed.). *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Madrid: Granica.

Urcola Tellería, J. (2000). *Factores Claves de Dirección: Orientados a la Obtención de Resultados*. Madrid: ESIC.