

GESTIÓN HUMANA: ¿SOCIO ESTRATÉGICO DE LA ALTA DIRECCIÓN?

Tomado de: <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/inalde-hoy/detalle-noticia/ic/gestion-humana-socio-estrategico-de-la-alta-direccion/icac/show/Content/>

23 de enero de 2017



“Es hora de hacer explotar a Recursos Humanos y construir algo nuevo”. Ese fue el titular de Harvard Business Review, acompañado del dibujo de una bomba, en una de sus portadas de 2015, debido a una discusión que retomaba como consecuencia de un artículo de Ram Charan, reconocido escritor y asesor de CEOs y Juntas Directivas, en las páginas de la misma revista.

Charan escribió que la mayoría de directores de gestión humana fallaban en su intento por demostrar que podían actuar como el socio de negocios que necesita la alta dirección. Así que sugirió acabar con estas unidades como las conocemos, para dividir las en dos funciones: la primera, dependiente del director financiero y encargada de manejar los temas de compensación y beneficios de modo más eficaz; y la segunda, dependiendo directamente del *CEO*, enfocada en trabajar en la estructura de cargos y el desarrollo de las capacidades estratégicas y de liderazgo de los directivos y de las competencias de toda la organización.

Según él, el resto de los actuales funcionarios debía también dividirse para que unos trabajaran los temas operativos de compensación y beneficios desde el área financiera. Los otros debían ir a las áreas de finanzas y operaciones para ser liderados por gente de alto potencial que se destacara por su experticia en el negocio y sus relaciones interpersonales, intentando mejorar la capacitación de los diferentes niveles de la organización para hacerla más competitiva.

Dave Ulrich, el gurú mundial de estos temas en la Universidad de Michigan, respondió diciendo que los grandes profesionales de gestión humana ya agregan

un valor estratégico real a sus organizaciones, mientras que al resto simplemente se le puede enseñar. La mayoría suele involucrarse a fondo en la mejora de los equipos de trabajo y, si bien a veces se ven limitados por su propia falta de competencias, a menudo sufren más por la incredulidad y poco aprecio que muchos altos directivos tienen por esta función.

Esto lo corrobora un reciente estudio de Mercer, donde solo el 6% de los mismos profesionales de RRHH dicen que su área es considerada como socio estratégico en sus organizaciones, mientras que el 85% de los demás directivos creen que los programas y políticas de talento necesitan transformarse.

Por esta razón, INALDE Business School en Bogotá decidió indagar este tema - bajo la guía de altos directivos de RRHH- como parte de las labores de su Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CEDIT). Tanto la literatura académica mundial como los testimonios de muchos directivos locales muestran que, en general, las áreas de gestión humana tienen una serie de limitantes que les resta credibilidad. Por ejemplo, suele señalarse que a estas áreas carecen de conocimiento en asuntos como la definición del modelo de negocio, la evolución del *core business* y la forma como las diferentes dependencias se deben integrar para agregar valor al mismo. A la vez, el personal de RRHH no suele dominar las cifras e indicadores más importantes para el negocio.

Las causas de esto apuntan a tres lugares. Primero, a su propia formación y experiencia previa, pues ni el jefe ni los colaboradores suelen tener el nivel de competencias que se exige de las demás áreas funcionales (liderazgo, orientación al resultado, negociación, habilidades de comunicación hacia arriba y hacia abajo, y capacidad de venta interna de sus proyectos). Segundo, a su propio descuido en el desarrollo de las capacidades de su personal, debido a cierta actitud “vergonzante” frente a sus propias necesidades de formación, que los lleva a preocuparse siempre por la capacitación de los demás departamentos, mientras que ellos dan prioridad a una oferta educativa poco integral que los “sobreespecializa” en sus propios temas. Y tercero, nadie en la alta dirección se preocupa por acompañar su plan desarrollo, a la vez que otros directivos tienden a creer que el personal de gestión humana solo necesita saber de lo suyo.

Sin embargo, hay unas áreas de oportunidad útiles para ganar esa credibilidad que tanto necesitan. La evolución de las competencias requeridas por el mercado laboral es altamente cambiante y exige adaptaciones constantes para ir al ritmo de los negocios. Esto, junto con los cambios generacionales, sociales y políticos del país que impactan el marco regulatorio, supone nuevos límites y riesgos en el manejo del personal.

Asimismo, los cambios tecnológicos han creado nuevos espacios para las actividades de capacitación y aportado acceso a mejores datos y niveles de análisis sobre su labor. Esto -sumado a la exigencia de los clientes por mayor innovación, servicio y diferenciación- difícilmente se logra sin desarrollar las

capacidades de la gente. Y competir por ese talento diferencial para todas las áreas funcionales, es clave para reclutar y retener personal clave en todos los niveles.

En resumen, las áreas de gestión humana tienen grandes oportunidades para convertirse en un socio estratégico del negocio, si pueden interpretar e incorporar a su propia estrategia las tendencias del mercado, interpretar correctamente las prioridades de la alta dirección, y desarrollar sus propias competencias para lograrlo.