

Los Nuevos Desafíos del Directivo de Recursos Humanos



"Recursos Humanos, el activo más importante de esta organización". No recuerdo cuantas veces he escuchado esta tan aludida frase. Sin embargo, la mayor parte del tiempo representa más una declaración de intención que una política de gestión concreta.

Desde mi punto de vista, RR.HH. permite la implementación exitosa de la estrategia de negocios de la empresa. Pero, para que esto sea posible y se enfrenten de manera exitosa los desafíos futuros para esta área, los profesionales de RR.HH. deben desarrollar sus propias competencias centrales. En este sentido, deben poseer una alta expertise en sus propias prácticas, ser capaces de conducir exitosamente procesos de cambio y entender el negocio. Este último punto constituye a mi juicio un elemento clave en el rol del directivo de RR.HH., pues le entrega la visión global de la organización, el "big picture" del negocio, que le permite integrar las prácticas, procesos y políticas de RR.HH. con la estrategia de la empresa. Todo este crisol de capacidades y una conducta acorde, permiten finalmente validar al directivo de Recursos Humanos al interior de la organización, como el líder de un área que aporta valor a la empresa y que es fuente de ventaja competitiva, facilitando convertir la estrategia en acción.

En relación con este punto, ocurre en muchas empresas que las políticas de RR.HH. poco tienen que ver con la estrategia de negocios o las reales necesidades de la organización, al no considerarse un área fundamental en la competitividad de la empresa o porque los mismos profesionales de RR.HH. poco entienden del negocio. Como consecuencia, la evaluación del aporte de dichas prácticas no se realiza o muestra un alto nivel de subjetividad y orientación a considerar las mismas actividades desarrolladas como logros. En este sentido, al vincular las prácticas de gestión de personas con la estrategia de la empresa, y entender el aporte de RR.HH. como las capacidades que desarrolla la organización y que permiten la consecución exitosa de la estrategia de negocios, se hace factible evaluar la función de RR.HH. a través de resultados concretos.

Finalmente, me gustaría señalar que es fundamental, en mi opinión, que los directivos de RR.HH. desarrollen una mayor formación genérica en temas relacionados con otras áreas funcionales como marketing, finanzas o producción; que entiendan de estrategia y conozcan el negocio de su empresa; además de abrirse a la realidad y entorno internacional, pensando en global y actuando en local. Todo esto facilitará que efectivamente puedan asumir de manera exitosa los nuevos roles de RR.HH. que estos tiempos y entornos turbulentos nos demandan.

Jorge Monsalves Santandreu
Director de Marketing y Desarrollo Corporativo
IEDE Escuela de Negocios Española