

Dirección de Sistemas Humanos
Semana 1: Funciones y estructuras de RR. HH.

Brújula semanal

Introducción

La gestión de recursos humanos (gestión de RR. HH.) desempeña una función cada vez más importante en las organizaciones. La gestión exitosa de los recursos humanos está directamente relacionada con el éxito de la organización. Durante las últimas décadas, la gestión de recursos humanos se ha transformado desde una función basada en transacciones hacia un recurso orientado estratégicamente.

Resumen de la Semana 1

A medida que una organización atraviesa distintas etapas de su ciclo de vida, la gestión de RR. HH. facilita directamente el éxito organizacional. En la **etapa empresarial**, la gestión de RR. HH. ayuda a desarrollar la identidad de la organización, y nutre la supervivencia y el crecimiento de la organización. En la **etapa de colectividad**, la gestión de RR. HH. participa activamente en la organización y la dirige en su expansión, establece y mejora nuevos procesos, y busca ser más innovadora. En la **etapa de formalización**, la gestión de RR. HH. se concentra en la eficiencia y la creatividad para lograr los objetivos organizacionales. En la **etapa de elaboración**, cuando las organizaciones deben redefinir los objetivos e identificar nuevas oportunidades, la gestión de RR. HH. abarca directamente a los empleados, los gerentes, los clientes e, incluso, a la sociedad en general.

Muchas de las principales funciones de los recursos humanos exigen cooperación entre el departamento de Recursos Humanos y otras partes de la organización. Los aportes de RR. HH. relativos a la planificación del personal se deben coordinar con los planes operacionales para aumentar o disminuir la producción. Los esfuerzos por desarrollar nuevas aptitudes de empleados deben coordinarse con los planes estratégicos y de marketing. Dichos esfuerzos cooperativos mejoran y el valor de la gestión de personas aumenta cuando los líderes de toda la organización saben qué aportan los especialistas de recursos humanos. Un aspecto importante de divulgar el conocimiento es ayudar a los gerentes y a otras personas de la organización a conocer las capacidades especiales que brindan los especialistas de recursos humanos.

Los profesionales de RR. HH. ocupan muchos cargos importantes. En las organizaciones más grandes, estas funciones a menudo se asocian con distintos empleados en el departamento de RR. HH. Es fundamental que cada gerente comprenda cada función de RR. HH.

Función de especialista funcional

Una función de RR. HH. es la de especialista funcional. Esta función se centra en brindar experiencia técnica relacionada con la contratación y la motivación de los empleados. Un especialista en recursos humanos eficaz en la función de especialista funcional ayuda a elaborar sistemas y prácticas para asegurar que una organización emplee los métodos de vanguardia para la gestión de las personas. Además, los especialistas en recursos humanos se desempeñan como asesores que les enseñan a los gerentes cómo mejorar su interacción con los empleados.

Función de defensor del empleado

La segunda función de RR. HH. es la de defensor del empleado. Cuando la persona de RR. HH. desempeña esta función, escucha a los empleados y les proporciona los recursos para que sean eficientes. Brinda ayuda a los empleados que atraviesan problemas personales, y se asegura de que se reconozcan los intereses de los empleados cuando se tomen decisiones, y de que se informe debidamente a los empleados acerca de las políticas y los procedimientos organizacionales. En la función de defensor del empleado, el especialista de RR. HH. desarrolla y hace cumplir las políticas que protegen a los empleados frente a los abusos de poder de sus supervisores.

Función de socio estratégico

La tercera función de RR. HH. es la de socio estratégico. Como socios estratégicos, los profesionales de RR. HH. trabajan con otros líderes de la organización para poner en práctica la estrategia de la empresa. Para ello, deben estar al tanto de otras actividades comerciales (por ejemplo, finanzas, contabilidad y marketing), los productos y servicios de la organización y cómo estas actividades, productos y servicios se adaptan a los objetivos estratégicos de la empresa. Esto genera credibilidad y confianza con los demás empleados. Finalmente, los profesionales de RR. HH. aplican conceptos relacionados con las reacciones psicológicas, el poder y la influencia, la motivación y la dinámica de grupo para facilitar los cambios.

Función de responsable del desarrollo de capital humano

En esta función, los profesionales de RR. HH. se centran en ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades. Imparten clases formales de capacitación, ayudan a los empleados a elaborar planes individualizados para el futuro y realizan cambios frecuentes en los procesos laborales según los aportes de los empleados. Agregan valor a la organización al ayudar a los empleados a desarrollar y mantener habilidades de vanguardia.

La profesión de RR. HH. y los organismos mundiales que han investigado las prácticas recomendadas han identificado las competencias clave que deben desarrollar los profesionales de RR. HH. En primer lugar, los profesionales de RR. HH. tienen que desarrollar el conocimiento comercial sobre administración financiera, relaciones con los clientes, análisis de competidores, globalización,

capacidades de producción y sistemas de información. En segundo lugar, deben contar con el conocimiento, la capacidad y la habilidad necesarios para reclutar, contratar, capacitar y remunerar a los empleados. En tercer lugar, los profesionales de RR. HH. deben desarrollar competencias de gestión del cambio que ayuden a las organizaciones a crecer y adaptarse a las nuevas situaciones.

Las tendencias de oportunidades de empleo identifican el tipo de oportunidades laborales que posiblemente estén disponibles en el futuro. Algunas tendencias incluyen un cambio del empleo productor de bienes a uno prestador de servicios. La mayoría de los nuevos trabajos se relacionarán con áreas que prestan servicios, y las industrias con más rápido crecimiento serán los servicios sanitarios, los servicios profesionales y la educación. La necesidad de servicios de atención sanitaria continuará en aumento debido al envejecimiento de la población, y la demanda de guarderías crecerá a medida que más mujeres se incorporen al mundo laboral. La gestión efectiva de recursos humanos es especialmente benéfica para las organizaciones de las industrias en crecimiento, ya que las ayuda a ganar la guerra por los talentos. El comercio internacional crece a casi un 10% anual, un indicador seguro de que la globalización es un motor importante. Muchas de las principales corporaciones tienen operaciones en países de todo el mundo; incluso muchas empresas pequeñas compran bienes y buscan vender a personas que viven en más de un país. La tendencia globalizadora parece ser beneficiosa para las organizaciones, ya que las empresas, en promedio, son más rentables cuando las porciones de ventas, activos y empleados extranjeros son mayores. La globalización aumenta la complejidad de las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, la remuneración justa a los empleados que trabajan en países extranjeros exige mucha experiencia, y las diferencias jurídicas entre los distintos países pueden imposibilitar la adopción de prácticas estandarizadas.

Las investigaciones sugieren que un factor principal para la rentabilidad a largo plazo es una estrategia clara para ser mejores que los competidores. La rentabilidad también es el resultado de un personal muy eficiente que lleva a cabo la estrategia. La estrategia de negocio competitiva se concentra en las elecciones y las acciones acerca de cómo cubrir las necesidades de los clientes, mientras que la estrategia de RR. HH. se concentra en las elecciones y las acciones relativas a la gestión de las personas dentro de la organización. Un enfoque para comprender las similitudes y las diferencias en estas dos formas de estrategia es examinar los elementos comunes de la formulación de la estrategia: recabar información y analizarla a fin de poder tomar decisiones. A continuación se detallan los tres pasos del proceso de formulación de una estrategia:

1. Recabar información
2. Analizar la información y tomar la decisión
3. Implementar la decisión

Recabar información implica realizar un análisis de los ámbitos. Hay dos tipos de ámbitos en los que normalmente opera la organización:

- El ámbito externo (categorizado como amenazas y oportunidades) incluye factores físicos y sociales fuera de los límites de una organización, como el número de empresas que contratan personas en su campo, el número de nuevos graduados que buscan trabajos similares y la ubicación geográfica de los posibles empleadores. Otro factor del ámbito externo son las tendencias demográficas y culturales, como el crecimiento de la población, la distribución etaria de la población, el porcentaje de mujeres que trabajan y los cambios en los tamaños relativos de los grupos étnicos. Los factores económicos, como las tasas de interés, la creación de nuevos empleos y el entorno político, también son aspectos que influyen en el ámbito externo. Un aspecto especialmente importante de los ámbitos organizacionales actuales es el cambio tecnológico. Las tendencias tales como la mejora en las tecnologías de fabricación y la mayor disponibilidad de información crean oportunidades para algunas organizaciones y amenazas para otras.
- El ámbito interno, que son los recursos y capacidades internos de la organización (categorizados como puntos fuertes y puntos débiles), a menudo se evalúa mediante la observación del concepto estratégico de la cadena de valor, que sugiere que uno de los principales propósitos de una organización es transformar los distintos aportes para crear bienes y servicios que sean valiosos para los clientes. Dado que la gestión de RR. HH. es parte de la cadena de valor, recabar información acerca de las capacidades de RR. HH. es, por lo tanto, una parte vital de una evaluación eficaz de los puntos débiles y los puntos fuertes de una organización.

Es importante alinear las estrategias de RR. HH. con las estrategias de negocio competitivas. El enfoque de la contingencia busca alinear las prácticas de gestión de las personas con las estrategias de negocio competitivas. Existen dos diferencias clave en las organizaciones: si tienen una estrategia de liderazgo basada en los costos o una estrategia de diferenciación, y si tienen una orientación laboral interna o externa.

Según la estrategia de liderazgo basada en los costos, la meta es aumentar enormemente la eficiencia, lo que permitirá que una organización cree valor mediante la producción de bienes y servicios a menor costo. El enfoque está en aumentar la eficiencia y contratar a generalistas que trabajen en una variedad de cargos distintos.

Una estrategia de diferenciación en que la organización concentre sus esfuerzos de RR. HH. en la innovación y en la mejora de la calidad emplea a especialistas y, en lugar de intentar controlar los procesos, la organización se concentra en los resultados. El objetivo es producir bienes y servicios que sean superiores a los

bienes y servicios de los competidores, con la meta de crear un valor exclusivo por el cual los clientes estén dispuestos a pagar un precio mayor.

Una estrategia que ayude a una organización a desarrollar capacidades que sus competidores no puedan copiar es una buena iniciativa. Uno de los mayores puntos fuertes de elaborar prácticas de gestión de RR. HH. de primera línea es que penetran en muchas áreas distintas de la organización e involucran a personas que, por definición, son únicas. Esto hace que sean muy difíciles de copiar. Algunas organizaciones buscan reclutar talentos (una orientación laboral externa), mientras que otros construyen y promueven desde el interior (una orientación laboral interna).

Los investigadores han adoptado dos enfoques básicos para investigar los patrones de RR. HH. El enfoque de la contingencia busca alinear las prácticas de gestión de las personas con las estrategias de negocio competitivas, mientras que el enfoque universalista busca identificar métodos para gestionar personas que sean eficaces para todas las organizaciones.

Al combinar una orientación interna con una estrategia de liderazgo basada en los costos, se obtiene una estrategia de RR. HH. orientada a los empleados responsables (énfasis en empleados a largo plazo con un enfoque en reducir los costos) e implica diseñar puestos de trabajo para que los empleados tengan funciones más amplias y realicen varias tareas.

Al combinar una orientación externa con una estrategia de liderazgo basada en los costos, se obtiene una estrategia de RR. HH. orientada a la mano de obra no calificada de bajo costo (énfasis en empleados a corto plazo con un enfoque en reducir los costos). En este enfoque, cada empleado recibe tareas bien definidas que se pueden aprender fácilmente, y el trabajo está diseñado de modo que los gerentes tengan un control riguroso sobre el desempeño de los empleados.

Al combinar la orientación interna con una estrategia de diferenciación, se obtiene una estrategia de RR. HH. orientada a los especialistas en creatividad con permanencia en el puesto (énfasis en empleados a largo plazo con un enfoque en producir bienes y servicios exclusivos). Con este enfoque, la organización busca contratar y retener a empleados que se especialicen en realizar ciertas tareas y se adapten a la cultura institucional. El trabajo está diseñado de modo que los empleados tengan una gran libertad para innovar y mejorar los métodos para realizar las tareas.

Al combinar una orientación externa con una estrategia de diferenciación, se obtiene una estrategia de RR. HH. orientada a los empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos (combina el énfasis en empleados a corto plazo con un enfoque en producir bienes y servicios exclusivos). La contratación se dirige a personas que tienen habilidades fundamentales, pero que no se espera que

permanezcan necesariamente en la organización por mucho tiempo. El trabajo está diseñado de modo que los empleados tengan mucha responsabilidad dentro de áreas específicas y libertad sustancial para decidir cómo abordar su trabajo. Se evitan los compromisos a largo plazo y no se realizan esfuerzos por alentar los vínculos fuertes entre los empleados y la organización.

En general, las organizaciones con una estrategia competitiva de liderazgo basada en los costos obtienen mejores resultados cuando tienen una estrategia orientada a los empleados responsables o a la mano de obra no calificada de bajo costo. Las organizaciones con una estrategia de negocio competitiva de diferenciación obtienen mejores resultados cuando tienen una estrategia orientada a los especialistas en creatividad con permanencia en el puesto o a los empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos.

Conclusión

Históricamente, la gestión de RR. HH. ha puesto el énfasis en las habilidades funcionales, que abarcan las tareas diarias, como el desarrollo de métodos específicos de contratación, la realización de encuestas sobre remuneración y la capacitación. En la actualidad, la gestión de RR. HH. también requiere habilidades estratégicas que abarcan aspectos más amplios de los negocios, e incluye actividades tales como la planificación y la gestión del cambio. Para ser eficaz, la gestión de RR. HH. debe prestar atención a los objetivos estratégicos y ocuparse de las personas.

La estrategia refleja las elecciones y las acciones coordinadas que guían a las personas y las organizaciones. Hay dos tipos de estrategias, la estrategia de RR. HH. y la estrategia de negocio competitiva. Ambas estrategias funcionan juntas para asegurar una alta eficacia organizacional. Muchas organizaciones tienen estrategias de RR. HH. que se adaptan a sus estrategias competitivas. Las organizaciones logran un éxito mayor cuando adaptan ampliamente sus prácticas de RR. HH. para que se adecuen a las estrategias competitivas. Cuando adoptan una estrategia de liderazgo basada en los costos o una estrategia de diferenciación, las organizaciones obtienen mejores resultados cuando tienen una estrategia de recursos humanos coincidente.