

# Recursos Humanos: Creando valor para el negocio

Carlos Buchanan O.

La función de Recursos Humanos por lo menos durante los últimos años 10, ha estado buscando modificar su rol para poder convertirse en un verdadero socio del negocio, invirtiendo mucho tiempo en el mejoramiento de su eficiencia operativa.

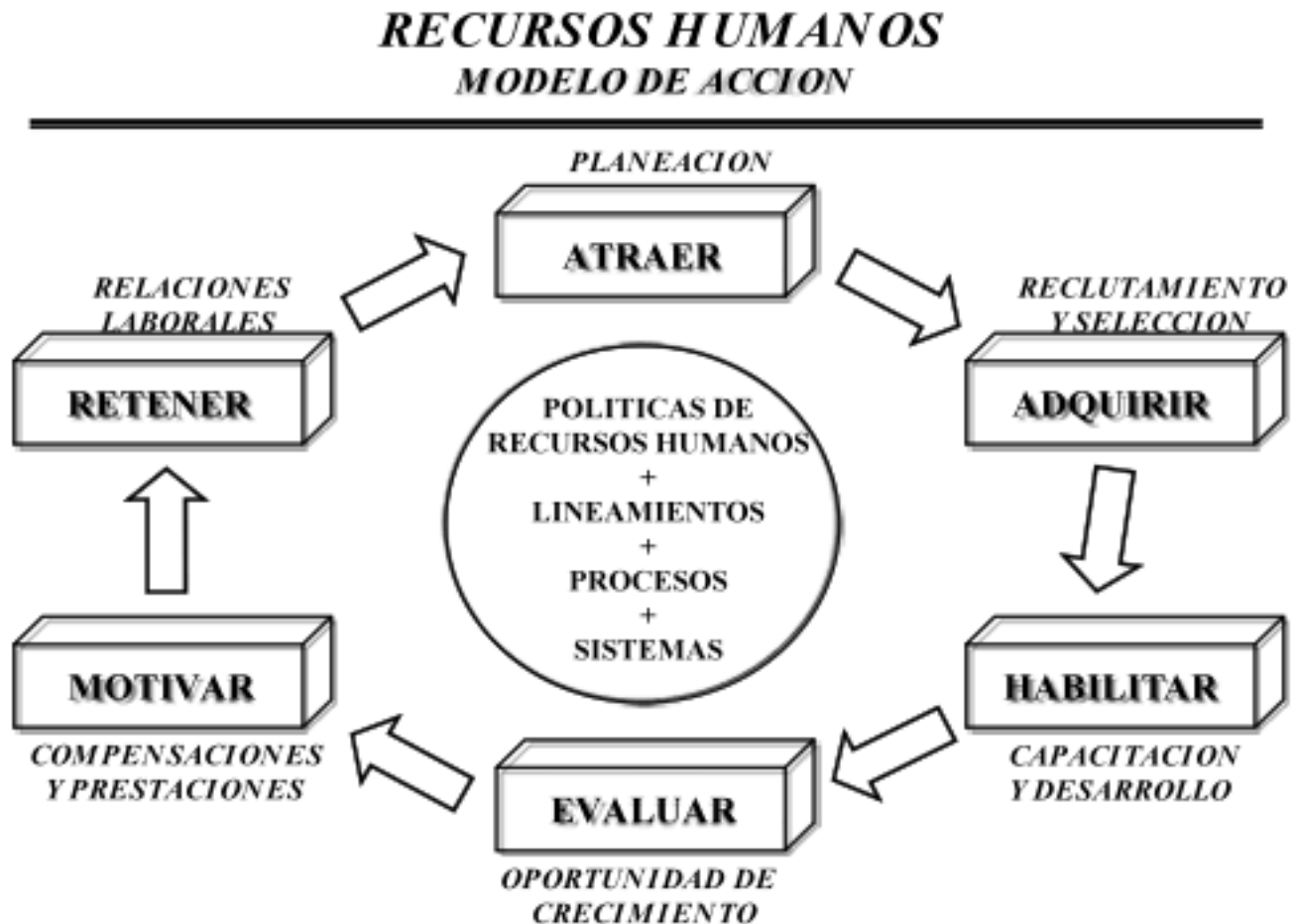
Sin embargo no debemos olvidar que su definición, por su naturaleza, es ser una organización Operativa-Estratégica comprometida con el resultado y desarrollo del negocio, como lo podemos ver en la Figura 1.

## *MODELO ESTRATEGICO*



Con fundamento en esta definición, el hombre de Recursos Humanos debe buscar hacer del personal en la empresa una real ventaja competitiva para su negocio, dentro de una gestión administrativa impecable, y generando acciones orientadas a crear una cultura sana y propicia para lograr un alto desempeño; para lograrlo, tiene que superar dos retos:.

## El Primer Reto



Es importante dejar claro que si no se tiene bajo control este primer reto, será muy difícil que se pueda dejar la parte operativa para incursionar en la estratégica, y por lo tanto el valor que la función proporcione al negocio será muy cuestionado y poco reconocido por otras áreas de la empresa.

- ❖ Fusiones y adquisiciones como resultado del nuevo entorno global, en el que la función tiene un valor estratégico fundamental. Desde su participación en la creación de un equipo multidisciplinario para reducir los tiempos y costos en el proceso, hasta la definición de los métodos y tecnologías para lograr una rápida integración del personal a la cultura esperada.
- ❖ Empresas Globales que requieren de la función de Recursos Humanos las estrategias necesarias para tomar sus operaciones en otros países en el menor tiempo posible; lo que implica contar con el personal preparado para migrar a esos nuevos mercados, además de las políticas, lineamientos, sistemas y procesos que se puedan adaptar y que aseguren la operación.
- ❖ La planeación de la sucesión organizacional marcado con la edad de retiro de los baby boomers. En poco menos de 10 años se verán renovados cuadros completos de ejecutivos Sr. y altos directivos que estarán en edad y derecho de jubilación. Recursos Humanos debe contar con el talento competitivo y desarrollado para enfrentar este reto, y desarrollar las estrategias necesarias para garantizar un proceso de transición sin afectación o riesgo de continuidad para el cumplimiento de los objetivo del negocio.
- ❖ La definición e implementación de un Código de Ética que regule las relaciones bidireccionales que se presentan en la dinámica diaria de la empresa: jefe-colaborador, colaborador-colaborador, empresa-proveedor y empresa-cliente. Es fundamental recalcar lo relevante de este punto ante los diversos ejemplos a nivel mundial de casos en los que la falta de ética y “hombría de bien” han puesto en jaque a sus empresas.
- ❖ Cambiar la Capacitación por Reflexión y el Conocimiento por Aprendizaje, dando al personal la posibilidad de reinventar e innovar. La función de Recursos Humanos debe dejar el modelo de capacitación tradicional para generar una cultura de reflexión orientada al aprendizaje, que permita obtener en el menor tiempo posible las competencias necesarias que hagan de su personal una real ventaja competitiva.
- ❖ Generar una Cultura Global, que permita la diversidad de opiniones, fomente el pago por resultados, de confianza y empowerment, promueva la innovación y acepte los errores.
- ❖ Compromiso y Colaboración. Recursos Humanos debe desarrollar e implementar estrategias que fomenten y midan el compromiso y colaboración del personal.

## La Función de los Recursos Humanos

La función de Recursos Humanos tiene el gran reto de dejar de ser un centro de gastos necesario en las empresas, para pasar a ser un verdadero socio estratégico, es indudable que para ello requiere ser realmente un experto en su materia y contar con un equipo calificado y competente para hacerlo.

En todas las empresas se definen “qué” y “cómo”, objetivos y estrategias, y es en la implementación de los cómo en dónde se dan los verdaderos resultados. El papel estratégico de Recursos Humanos está en tomar la iniciativa para intervenir directamente en los asuntos estratégicos del negocio, está en cada una de las interacciones, relaciones y procesos humanos que se dan en cada uno de esos cómo.

Si queremos que la función de Recursos Humanos cumpla con su rol de “Socio Estratégico” generando valor para la organización, de acuerdo con el legado de Dave Ulrich en su libro “Human Resources Champions”, debemos actuar como un verdadero “Socio Estratégico”, lo que significa conocer y entender a la organización en la que estamos, conocer y entender el entorno de su industria, y el papel actual y futuro que juega nuestra empresa dentro de ella.

Hoy por hoy no estoy seguro que podamos decir que somos generadores de valor, hemos avanzado mucho y somos mucho mejores que antes enfrentado el reto operativo, sin embargo, tenemos que focalizar nuestros esfuerzos hacia el reto estratégico que tenemos enfrente y que será lo que realmente haga de la función: estratégica, reconocida y generadora de valor.

Es sencillo elaborar un cuestionario con los puntos aquí descritos para realizar una autoevaluación, por lo que invito a todos los hombres de Recursos Humanos a efectuarla. La pregunta es si estaremos preparados para enfrentar los resultados; ¿en tu caso, lo estás?, más aún, ¿estás dispuesto a hacer lo necesario para cambiar, para llevar a la función al plano organizacional que debería tener?.....¿o tendremos que esperar otros 10 años?



## Carlos Buchanan O.

Carlos Buchanan Ortega. Alguna vez Psicólogo, clínico, con especialización en psicodiagnóstico y Maestría en Desarrollo Organizacional; 25 años dentro de la función de Recursos Humanos, 20 de ellos en puestos directivos; consejero curricular de la Maestría en Desarrollo Organizacional y de la Carrera de Recursos Humanos de la UDEM (Universidad de Monterrey).

[cbuchanan@alestra.com.mx](mailto:cbuchanan@alestra.com.mx)

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocios orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

