

...¿Recursos Humanos o “Humanos con Recursos”?[1]



No es lo mismo hablar de Recursos Humanos que Humanos con Recursos. La primera nominación alude a un recurso más, -como son los recursos materiales o financieros-.

En cambio, la segunda acepción es una invitación a pensar en la gestión centrada en las personas en tanto seres sensibles, inteligentes, reflexivos, que perciben la realidad con apertura. Desde este paradigma se compartirán algunas reflexiones.

En la desafiante tarea de construcción de organizaciones modernas y eficientes es indispensable hoy incorporar el modelo de gestión integral, porque Recursos Humanos[2] es el nexo entre la estrategia de la organización y las personas que forman parte de la misma.

Para realizar un aporte valioso al logro de los objetivos institucionales desde esta Área, es indispensable alinear y dar coherencia a sus políticas con el plan estratégico de la organización, formado por la misión (razón de ser), visión (dónde quiere llegar), y planes operativos (cómo lograrlo).

El cuadro 1 muestra un estudio acerca de cuáles son los roles esperables en los próximos quince años y se observa una tendencia clara a ocupar un lugar protagónico como facilitador del proceso de cambio, así como de la cultura organizacional y la intervención desde un lugar estratégico, lo que significa participar en la toma de decisiones claves respecto de los objetivos de la organización.

Cuadro 1

Los 10 Roles que debe asumir RRHH en el 2020

1. Gestión del Cambio: agente del cambio 68%
2. Cambio Cultura: impulsor 15%
3. Potenciar su rol estratégico 31%
4. Tecnologías Digitales Sociales RRSS 2.0. 12%
5. Talento 2.0 5%
6. Potenciar el liderazgo en la organización 7 %
7. Identificador de talento interno/externo 8%
8. Impulsar y definir nuevos perfiles 5%
9. Impulsar conocimiento 5%
10. Innovación 5%

*Estudio Delphi 2020 Humannova Muestra 163 Directivos RRHH

Longo y Iacoviello[3] sostienen que “en la medida que la gestión de RRHH provea reglas claras y eficientes, orientadas a la estrategia organizativa y que contemplen el contexto específico, las personas y grupos de trabajo en las organizaciones públicas, estarán en mejores condiciones de lograr los resultados esperados.

Esto es así porque una articulación eficiente del conjunto de prácticas de gestión de los recursos humanos permite: a) atraer, retener y desarrollar personas con las competencias requeridas para realizar las tareas requeridas, y b) operar sobre la motivación de las personas y grupos de trabajo promoviendo un desempeño de excelencia y el compromiso con el servicio público”.

¿Cuáles son las funciones que integran RRHH?

En la actualidad la organización ya no se basa en el puesto de trabajo sino en la gestión por competencias (hincapié en las funciones), lo que tiene efectos en todas las funciones (o subsistemas) claves que la integran a través de ejes vitales como la planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, rendimiento, compensación, desarrollo, relaciones humanas y sociales (cuadro 2).

Cuadro 2 de EOI[4]



Las funciones que forman parte de la gestión integral de RRHH son:

- *Análisis y descripción de puesto:* describe qué hará y las cualidades del puesto (conocimientos específicos, aptitudes, actitudes y habilidades requeridas para un desempeño efectivo). Menciona qué es lo que se necesita para el logro de los objetivos del sector y de la organización. El perfil del puesto está asociado a funciones y no al puesto específico ya que incluye las competencias personales. Por ello, es un concepto más amplio, flexible y abarcativo. El foco deja de ser el concepto rígido de calificación, asociado a un puesto de trabajo específico, para centrarse en la noción de competencia.



- *Selección, inducción y retención*: proceso donde se utilizan diversas técnicas científicas para la obtención de una medición objetiva de las competencias presentes en cada persona y permite conocer cuál es el gap existente (diferencia entre lo esperable para el puesto y lo hallado en el postulante) respecto del perfil requerido y la performance lograda. Abarca la detección de potencial de desarrollo, perfil laboral, capacidades y aptitudes tanto actuales como potenciales.

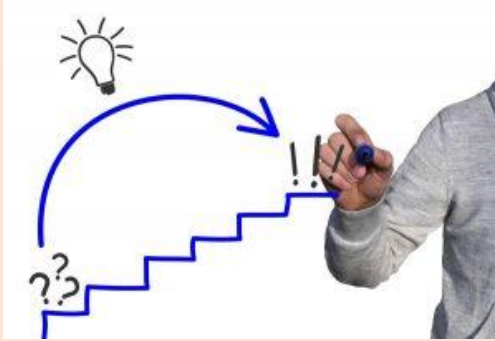


Se analiza la posibilidad de insertarse en los programas de formación y desarrollo que la organización posee. Esta evaluación da una proyección de cómo se adaptará en el futuro puesto de trabajo. Se elaboran planes de inserción, adaptación a la cultura de la organización, al equipo, a las tareas a desempeñar, lo que ayudará a la retención de los talentos seleccionados.



- *Gestión del desempeño*: es una herramienta interna de desarrollo y crecimiento individual que permite evaluar al personal apreciando sus logros o identificando su potencial y está destinada a canalizar sus mayores habilidades, capacidades y mejorar

sus debilidades en el desempeño laboral a través de la planificación de la capacitación, adecuándola al perfil laboral.



Al conocer el nivel de desempeño de cada persona, se podrán implementar acciones para mejorar las habilidades y la motivación y alcanzar el objetivo final, que es incrementar o mejorar el desempeño actual y futuro.

- **Desarrollo Profesional:** es la estrategia imprescindible para direccionar los esfuerzos del personal por medio de un proceso debidamente planificado. Senge explica el rol que ocupa el aprendizaje en las organizaciones y las personas, como determinante en el logro del crecimiento. “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”, concluye [\[5\]](#).



El factor clave es la gestión del conocimiento, y agrega valor a la organización porque funciona como una bisagra entre lo que cada uno aporta al crecimiento individual y del equipo a través del entrenamiento diario y de las actividades incluidas en el plan de desarrollo.

El logro de un alto compromiso y apoyo del personal para la organización es uno de los pilares para poder optimizar resultados.



En base a la valoración del desempeño y las necesidades detectadas de desarrollo se diseña y monitorea luego el plan de carrera.

Alles[6], define el hacer carrera “como crecer en una dirección hasta las reales posibilidades, o sea, hasta donde sea productivo para la organización y para la persona”).

Fitz Enz[7] señala que a medida que las organizaciones se estabilizan, el movimiento lateral y la adquisición de una amplia gama de experiencias y aptitudes son uno de los mejores pasos que una persona puede dar en cuanto a su carrera profesional.

La carrera hoy puede ser pensada a partir de tres ejes: a) crecimiento a través de trayectorias amplias, b) acreditación de competencias y c) participación en el planeamiento de la misma. La actual estructura organizativa y la distribución de la dotación por nivel jerárquico manifiestan una tendencia hacia el aplanamiento.



- *Compensación*: la compensación abarca no sólo los salarios abonados como reconocimiento a los servicios prestados por una actividad laboral (física o intelectual) a la organización; incluye también la seguridad física, a los fines de integrar el equipo con personal idóneo y adecuado. Está formada por los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.



¿Qué perfiles laborales son requeridos por las organizaciones?

Gaynor Butterfield^[8] señala que el crecimiento personal y profesional requiere hoy el desarrollo de habilidades intra e interpersonales, permeabilidad y el aprendizaje de nuevas concepciones, ideas y prácticas.

Se ponderan competencias como flexibilidad, compromiso, interés por aprender y polifuncionalidad, entendida como la capacidad para desarrollar conocimientos y competencias que permita diversificar el aprendizaje de diversas tareas, lo que permite tener una visión macro (en términos de proceso), con especial énfasis en los temas de la especialidad técnica, profesional y a través del trabajo en equipo.



En la Patagonia, debido al contexto histórico y geográfico la adversidad es una característica singular, lo que explica que las personas que integran las organizaciones tengan mayor disponibilidad de recursos internos para transformar debilidades y amenazas y capitalizarlas como logros y fortalezas distintivas.^[9]

¿Cuáles son los nuevos desafíos en la gestión de RRHH?

Drücker plantea que la calidad del trabajo de las organizaciones depende de la calidad de sus ideas compartidas, cómo piensa la organización y de la interacción entre sus miembros. Ambos aspectos, relacionados entre sí, tienen que ver con la capacidad de aprendizaje de esas organizaciones.

Se trata de combinar y analizar cada parte del rompecabezas para encontrar cuál es la pieza que mejor se adapta y asegura el mejor desempeño, no sólo a corto plazo, sino en el futuro, cuál es el potencial de desarrollo que permitirá planear el crecimiento y planeamiento de la carrera a mediano plazo.



Esto significa alinear las competencias individuales desarrolladas a partir del auto conocimiento, a las competencias claves de la organización en la cual está inserta la persona.

Cuando se gestiona a partir de ponderar las competencias claves se genera valor desde RRHH, porque se tienen en cuenta las habilidades organizativas críticas para que la organización se destaque en el servicio que brinda a la comunidad y están relacionadas e integradas a las competencias individuales.

Por eso, los requerimientos que realizan las organizaciones son cada vez más exigentes, porque el aprendizaje organizacional está directamente relacionado con los procesos de selección y, a la hora de tomar decisiones, se pueden realizar con datos integrados y precisos que involucran no sólo las competencias mencionadas sino las posibilidades internas de adaptación de las personas al medio patagónico (idiosincrasia y contextos mencionados) y a la cultura de la institución.



Conclusión

La inclusión de especialistas en recursos humanos capaces de gestionar con eficiencia estos procesos, distinguirá en los próximos años a las organizaciones abiertas y asertivas de aquellas que no sean capaces de adecuarse a la nueva visión y a un entorno cambiante y cada vez más exigente en la llamada “sociedad o era del conocimiento”.

La Patagonia es un lugar de esperanza para las generaciones actuales y futuras, porque las organizaciones donde pueden desarrollarse las personas se encuentran en proceso de construcción, por eso, es allí mayor el desafío de generar equipos motivados y con talentos.

... “En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe” (E. Hoffer).

Graciela N. Papaiani

[1] Krynski, M. *Desarrollo Humano con nuevos Recursos*, 2010. Bs. As. Crear Contextos.

[2] A partir de aquí se utilizará la abreviación RRHH.

[3] Longo, F., Iacovello, M. *Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Documento para la consideración de la XII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. 2010. Bs As. Argentina". CLAD

[4] EOI. [Las funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento](http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014704/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento/). Publicación online. www.eoi.es/blogs/mintecon/2014704/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento/

[5] Senge, P. *La quinta disciplina*. Edit. Granica. Bs. As. 2004.

[6] Alles, M. *Como manejar su carrera*. Edit. Granica. Argentina, 1998.

[7] Fitz Enz, J. *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*. Edic. Deusto. Arg, 2000.

[8] Cole, D. y Gaynor Butterfield, E. *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Nobuko. Bs. As., 2005.

[9] Papaiani, G. *Cómo facilitar el crecimiento de las personas en los equipos*. Edit. Dunken. Bs. As. 2da edic. 2012