

EL REEXAMEN DEL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Por

Rafael Colón –Cora
Catedrático
Recinto Metropolitano
Universidad Interamericana de Puerto Rico

En opinión de los principales académicos y ejecutivos que laboran en el campo de la Administración de los Recursos Humanos, éste debe ser examinado si es que desea mantener pertinencia en la vida las organizaciones, tanto en el Gobierno como en la empresa privada.

En ambiente en que operan las organizaciones es muy competitivo y existe muy poca tolerancia para aquellos departamentos que son clasificados exclusivamente en la categoría de “overhead”.

Todos recordamos aquella concepción de que el Departamento de Administración de Recursos Humanos se debía convertir en socio de la parte operacional del negocio. Esperando con este nuevo enfoque un rol completamente diferente al tradicional de establecer políticas y asegurarse que se cumplan en la organización y/o administrar programas con la fe de que estén contribuyendo a la eficiencia, productividad y efectividad.

Hoy, aun esa concepción que a algunos les parecía extremadamente demandante, ha cambiado. Hoy se espera que el Departamento de la Administración de los Recursos Humanos se convierta en una operación capaz de generar recursos para su propia existencia, capaz de probar como cada una de sus intervenciones contribuye “a la rentabilidad de la operación”.

“Muchas compañías están reduciendo el personal de sus operaciones de Administración de Recursos Humanos y a la misma vez están ejerciendo gran presión para que provean servicios y respuestas “consideradas mejores, mas rápidas y menos costosas cuando le dan atención a los problemas organizacionales que se tornan cada día mas complejos”.

“E ‘Botton-line’ del Departamento de la Administración de los Recursos Humanos debe ser el desarrollo del capital humano que le permita a la organización tornarse mas competitiva, operar con el máximo de eficiencia y ejecutar sus estrategias del negocio en forma exitosa.”(Álvares , 1977)

¿Cuales serian las competencias que debería poseer el especialista en la Administración de Recursos Humanos para estar capacitado para cumplir con esa misión?

Dave Ulrich (1977), profesor de la Prestigiosa Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Michigan y Codirector del “Michigan’s Human Resource Executive Program and the Advanced Human Resource Executive Program”, concluye: “que el nuevo paradigma en el campo de Recursos Humanos debe ser el cambio hacia “crear valor en la operación” más que administrar programas como los de compensación, reclutamiento y otros.

Nos dice que en su investigación sobre el futuro del campo encontró que el concepto de 1980 sobre la Administración de Recursos Humanos está muerto, que vivimos una nueva era que requiere las siguientes competencias del profesional de los Recursos Humanos:

1. Conocimiento profundo sobre los negocios y las organizaciones. Esto incluye conocimientos profundos y destrezas en el área de finanzas, estrategias y mercadeo y operaciones.
2. Debe conocer la teoría y las prácticas más avanzadas en las que se fundamenta la Administración de los Recursos Humanos.
3. Debe poseer competencias que le permitan conocer a profundidad un modelo de cambio y la habilidad para aplicarlo en una situación específica en la organización.
4. Y finalmente debe poseer credibilidad lograda a través de la exactitud de su trabajo y el respeto logrado en sus relaciones con los demás.

En la medida que esas competencias se conviertan en conducta los especialistas en este campo comenzarán a identificar el desarrollo y adiestramiento que se requiere para ser exitoso en la Administración de Recursos Humanos.

Cualquier esfuerzo para definir estos patrones de comportamiento asociados a las competencias, que el campo de Administración de Recursos Humanos considere fundamentales en sus profesionales; debe ser conjugado con los cambios que se están escenificando en las organizaciones, tanto en la empresa privada como en el gobierno.

Recientemente la Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos en alianza con la Universidad de Michigan reunió un grupo de académicos y profesionales líderes en el campo para examinar el futuro de la Gerencia de Recursos Humanos. Uno de estos, fue Michael Beer (1977) quien examinó los cambios profundos que se han producido en el Siglo 20 y como estos han afectado nuestro campo.

Una de sus conclusiones fundamentales es que como consecuencia de la competencia, la Globalización y los continuos cambios en los mercados y la tecnología, las organizaciones se encuentran en el medio de una revolución sobre la forma de organizar y manejar los recursos humanos. En su opinión los indicadores tienden a apuntar a que esta situación continuará en el próximo siglo.

Estas condiciones han hecho que emerja una organización mas achatadas, menos burocrática, menos jerárquica y sobre todo con mayor capacidad para responder a las demandas que tiene que enfrentar continuamente.

En estas organizaciones la gente será empleada en una forma “cost-efectiva”, y más que eso, las organizaciones tendrán que mejorar un número significativo de capacidades y tomar éstas en su ventaja competitiva.

Pero el hallazgo más significativo de las investigaciones que se han llevado a cabo es que el “Downsizing”, los retiros tempranos y todos los programas de reducción de empleados que han sido concedidos como la panacea para promover eficiencia y prácticas costo-efectivas de Administración no son suficientes para lograr esas metas.

Se ha encontrado que el sólo hecho de reducir el número de empleados en la organización no es suficiente para estimular la eficiencia y efectividad en ésta.

Un estudio muy reciente llevado a cabo por un investigador (Nohria, sin publicar) encontró que cuando las organizaciones reducen su personal como estrategia fundamental para reducir costos operacionales, el desempeño o “performance” de los empleados y de la organización no mejora.

Este hallazgo pone de manifiesto por qué las nuevas competencias del especialista en el campo de la Gerencia de los Recursos Humanos se justifican. Veamos por que:

El gobierno y la empresa privada no pueden ver en forma separada las estrategias de reducción de costos operacionales de la necesidad de ser competitivos. Por eso cualquiera de estos programas de reducción de empleados debe ser diseñado y evaluado utilizando el desempeño de los empleados y de las organización como eje central.

Al fin de cuenta son las competencias y capacidades de los recursos humanos los que jugarán un rol crítico para que las empresas y las agencias puedan logran su misión.

Las organizaciones poseen cuatro tipos de competencias (Vollmann, 1996):

1. Las que las distinguen de cualquier otra empresa o cualquier otra agencia.

Si estuviéramos hablando de una empresa, estas “competencias distintivas” son las que las demás empresas no pueden copiar fácilmente, las que les permiten lograr grandes márgenes de ganancias. Por ejemplo “Sony” tiene unas competencias distintivas en su proceso de diseño y manufactura que se conoce como “miniaturización”. Son estas competencias las que les permitió diseñar y manufacturar el “Walkman” más pequeño y eficiente del mundo. Nadie en el mundo puede competir con “Sony” en equipos y productos en miniaturas o pequeños.

Si estuviéramos hablando de un agencia del Gobierno nos deberíamos referir a aquellas competencias que le permite realizar una función exclusiva que ninguna otra agencia podría llevar a cabo.

2. El segundo grupo de competencia es el que se conoce como las competencias esenciales (“Core Competencies”). Son aquellas que son comunes a las que poseen sus principales competidores, pero necesarias para mantenerse en esa industria o sector de los negocios.
3. El tercer grupo de competencia se les conoce como “Competencias de Rutina”. Son comunes a la mayoría de las organizaciones existentes.
4. Y finalmente encontramos aquellas competencias que es más apropiado o rentable llevarlas a cabo por contratistas fuera de la organización.

La pregunta fundamental que se debe formular la organización es en qué proporción deben existir dichas competencias. Es necesario que exista un “portfolio” adecuado o una mezcla adecuada de estos cuatro tipos de competencias para que la empresa o la agencia del Gobierno puedan evidenciar alta competitividad.

Es la respuesta apropiada a esta pregunta la que entre otros aspectos permite que la estrategia de reducción de personal vaya tomada de la mano de la estrategia de competitividad.

Lo que establecen las investigaciones más avanzadas que han sido realizadas sobre el fenómeno de competitividad es que las organizaciones (empresa privada y agencias del gobierno) no pueden operar en forma eficiente, efectiva y competir exitosamente si los factores que hacen posible que tengan las competencias descritas en los párrafos anteriores no se conjugan en ellas.

La tarea de ayudar a responder a esta pregunta debe estar en las manos de una serie de especialistas con que cuenta la organización. El Departamento de Administración de los Recursos Humanos debe ser uno de éstos.

Analizaremos cómo las competencias del profesional del campo de la Administración de Recursos Humanos, señaladas anteriormente, le ayudarán a ganarse ese rol dentro de los especialistas que ayudarán a las organizaciones a ser mas competitivas.

Para poder contribuir en el Análisis y recomendación de la mezcla efectiva de competencias organizacionales el especialista en Recursos Humanos debe poseer un conocimiento profundo de la misión, visión, factores críticos para el éxito, procesos, sistemas, actividades, tareas y resultados de cada unidad de la organización.

De lo contrario sus recomendaciones no tendrán sentido al resto de la gerencia, ni podrá demostrar que sus programas le añadirán “valor” a la organización.

Es este conocimiento sobre la organización el que le permitirá contribuir en el desarrollo del plan de implantación que debe preparar la empresa o la agencia para que la

reducción del personal a través del “Downsizing” no le afecte las competencias distintivas y esenciales que necesita para mantenerse competitiva.

Este plan estaría abocado al fracaso si no esta fuertemente apoyado por una estrategia de cambio organizacional. Este conocimiento sobre Teoría de Cambio debería ser provisto por los especialistas de la Administración de Recursos Humanos. De lo contrario estarían perdiendo una gran oportunidad de mostrar que poseen competencias profesionales que le añaden “valor” a la organización.

La consistencia en el desempeño de nuestro especialista en ese rol debe contribuir en forma marcada a mantener el prestigio profesional y académico en la nueva concepción que se tiene en la organización en el Siglo 21 y a la sazón demostrar a la gerencia de las empresas y las agencias del gobierno que ante las nuevas demandas los especialistas en nuestro campo han estado en la disposición de reexaminar los supuestos, la teoría y la práctica del Administración de los Recursos Humanos.

Lo anterior confirma la necesidad de concebir la Administración de los Recursos Humanos desde una perspectiva diferente, confirmar la necesidad de reexaminar los currículos universitarios en ese campo y nuestra práctica profesional.

Referencias

Álvarez , Kenneth. (1977, Spring). The Business of Human Resources. ***Human Resources Management***, 36(1), 9.

Beer, Michael. (1977, Spring). The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a traditional Administrative and a New Strategic Role. ***Human Resources Management***, 36(1), 49.

Ulrich, Dave. (1977, Spring). Judge me more by my future than by my past. ***Human Resources Management***, 36(1), 5.

Vollmann, Thomas E. (1996). ***The Transformation Imperative***. Harvard Business School Press: Boston, Ma. p.56.