



Seis impulsores para la transformación de la función de Capital Humano

Por Mariano Barusso

Los ejecutivos y los equipos de Capital Humano se encuentran frente a una transformación del contexto y del devenir organizacional sin precedentes, que les presenta nuevos riesgos y grandes oportunidades para recrear su rol y su contribución. En este artículo presentamos seis impulsores fundamentales de esta innovación.

Seis impulsores para la transformación de la función de Capital Humano



Nos resulta habitual en todo proceso de transformación organizacional acompañar a los equipos de conducción de las diferentes funciones a repensar la evolución de su contribución, del rol y de sus capacidades centrales. En este artículo, compartimos nuestro punto de vista sobre el rol de Capital Humano (CH) y los que consideramos son **seis impulsores de la transformación** a la que está llamada esta función clave. Es la síntesis de hallazgos y recomendaciones surgidos de sucesivos procesos de innovación estratégica con equipos de CH de compañías internacionales.

Partiremos del supuesto de que cualquier ejecutivo curioso es consciente de la [profunda transformación social y empresarial](#) que está ocurriendo a nivel global y que ya determina una [nueva agenda estratégica](#) para las compañías, que tiene un impacto irreversible [en los supuestos y en las prácticas de management](#) vigentes (maduradas al calor del mundo del siglo pasado, radicalmente diferente al actual).

Las actuales fuerzas del entorno determinan también [nuevas prioridades](#) para las áreas de CH asociadas a la gestión del *compromiso*, a la articulación *intercultural* e *intergeneracional*, al desarrollo de la *capacidad organizacional*, a la recreación de los *modelos organizativos* y a los contratos de trabajo, así como al desarrollo de un *nuevo liderazgo*. Para ser exitosos en la resolución de estos nuevos problemas, recomendamos a los ejecutivos de CH trabajar también en su propia transformación. Es bastante habitual que los equipos de CH se desvivan por ayudar a la organización y se olviden de ocuparse de su propio crecimiento e innovación.

Ya no hay dudas de que el peso del comportamiento humano se impone con contundencia en el curso de los negocios¹: en nuestro análisis de las últimas investigaciones sobre cambio organizacional, descubrimos que cerca del 70% de los ejecutivos concuerdan en que las variables de *comportamiento*, *capacidad* y *cultura organizacional* tienen un rol determinante para el *desempeño sostenible* de sus negocios.

Los ejecutivos de CH no están exentos de la revisión de los supuestos básicos de su gestión y de su propia capacidad de aprendizaje, incluso tal vez en mayor medida que otros ejecutivos, porque están llamados a ejercer un rol de liderazgo organizacional y social nítido en este momento histórico, “tomando las riendas” de lo que está ocurriendo, se los pida o no el accionista o la alta conducción. Es un

¹ Aunque estamos observando en paralelo, una creciente subversión de la causalidad entre los factores sociales y técnicos, en favor de los últimos, a partir del creciente avance de las nuevas tecnologías de la información.

momento fascinante para imaginar y reinventar su rol para los próximos diez o quince años.

La transformación de CH es un imperativo de cierta urgencia, no solo por esta nueva realidad sino porque la investigación de los últimos años muestra un desencuentro creciente entre las expectativas de sus principales *stakeholders* y la satisfacción y el posicionamiento efectivamente logrados por RRHH.

Pero, ¿cómo revertir esta riesgosa tendencia y dar un salto de innovación hacia un nuevo ciclo de contribución y satisfacción? La clave está en tomar la determinación de reinventar su rol y de producir una *innovación radical* en su *propuesta de valor* y en sus *capacidades centrales*. Veamos a continuación **seis impulsores** de esta transformación necesaria.



1. Gestionar los riesgos como si fueran oportunidades

Así como es un contexto pleno en oportunidades para que las compañías se transformen, es igual de cierto que los riesgos sistémicos son muchos, fruto de la volatilidad global y regional. En los procesos de planeamiento estratégico de CH, la tendencia es identificar estos riesgos en el análisis, pero descartarlos en la elaboración de los planes, dejando así a la compañía y al área expuestas a impactos negativos perjudiciales.

Los ejecutivos de CH deben aprender a *dialogar con los riesgos sistémicos* inherentes al nuevo contexto, que van mucho más allá de los que históricamente gestionaron (como los gremiales, legales, de seguridad y salud ocupacional). Deberían acostumbrarse a *anticipar los nuevos riesgos* para hacer “un buen negocio” con ellos: aunque parezca paradójal, los equipos que aprenden a detectar con facilidad los riesgos muestran también una creciente habilidad para transformarlos en oportunidades.

Muchas veces recomendamos a los profesionales de CH que se formen con los ejecutivos cuyo principal trabajo es la administración de riesgos: gerentes generales, directores financieros o de planeamiento, *traders*, directores de grupos de inversión, entre otros. Incluso les sugerimos aprender de las *competencias centrales* de gestión de riesgos de sus propias compañías (como las del sector financiero, energético, minero, aerocomercial y agropecuario, por mencionar solo algunas).

Dos preguntas que debemos hacernos en este punto son: ¿Qué riesgos no tradicionales hemos incluido en nuestra estrategia de CH para el 2015-2016? ¿En qué medida consideramos esto como una competencia central de nuestro equipo?

2. Redefinir los límites de la empresa a la que sirven

Las cadenas de valor ya están “deconstruidas”, porque su empresa forma parte de un ecosistema complejo que hace muy difícil determinar dónde están los límites, los cuales sin dudas son mucho más extensos, amplios y profundos que lo que la “nómina de personal” indica. Sin embargo, la “[organización en la mente](#)” que tienen los ejecutivos en general —y no solo los de CH— generalmente se circunscribe al personal de la nómina y, como consecuencia, sus políticas, estrategia e iniciativas también.

Debemos ampliar el alcance del territorio considerado y de la acción de CH porque la investigación, la producción y el servicio están cada vez más en manos de terceros —en muchas empresas, esta tercerización supera el 85% de las actividades. Es fundamental refundar la estrategia y el direccionamiento de la inversión en CH hacia esta concepción más amplia de “nuestra empresa”, para agregar valor allí donde haga falta.

Aquí podríamos preguntarnos: ¿Quién determina la experiencia de los clientes de nuestra empresa y cómo los comprometemos y desarrollamos? ¿Dónde se crea y se sitúa el nuevo conocimiento clave para nuestro negocio? ¿Qué conflictos de responsabilidad y autoridad ocurren entre los equipos inter organizacionales que gestionan los proyectos más relevantes de la compañía? ¿Dónde nos encontramos nosotros con relación a toda esta profusión de vida organizacional?

Por último, una implicación diferente de esta situación es la acción de influencia activa con actores externos clave, mucho más allá de la comunidad de práctica de CH. ¿Cuál es el mapa de stakeholders, la estrategia de influencia y el tiempo que invierten en construir relaciones con actores que influenciarán las decisiones de su compañía? ¿Tienen tiempo para reunirse con terceros relevantes dentro o fuera de la compañía, o el trabajo diario los mantiene atrapados en su cubículo? Para pensarlo, tanto con relación a este impulsor como a la gestión de riesgos.

3. Transformar el liderazgo

Por el mero hecho de que el liderazgo es *la capacidad central para la supervivencia organizacional*, actualmente también es uno de los frentes más complejos que cualquier compañía debe resolver.

En primer lugar, los líderes de la generación X deben transformarse mientras ceden el lugar a los nuevos arquitectos organizacionales: los Y y los Z; en segundo lugar, la concepción del liderazgo individual está perimida y el [déficit de liderazgo](#) frente a la complejidad del mundo es cada vez mayor y,



por último, las compañías están superpobladas de líderes que actúan en un nivel que está por debajo de la complejidad que deben resolver y desconectados entre sí. Muchos de los equipos de conducción de filiales locales se encuentran absolutamente sub liderados y sin modelos de rol en lo relativo a las prácticas de transformación organizacional.

El gran problema actual es cómo esta *masa de líderes en transición* se hará cargo de protagonizar la transformación de las organizaciones que gerencian y del impacto social que su acción tiene.

CH no puede acompañar este proceso a través de “programas de desarrollo ejecutivo”... esta es una apuesta anticuada e ineficaz. El lugar a ocupar comienza por ejercer su propio liderazgo y actuar como articulador experto en la confluencia de estos ríos corrientosos: tratar al **liderazgo** como *la función más trascendente para la supervivencia organizacional*, como *un fenómeno colectivo más que individual* y promover su desarrollo a partir de la acción concertada en la resolución de los problemas más relevantes de la firma (dado que es la forma más habitual en la que los líderes aprenden).

Para lograrlo, es cada vez más relevante estar decididos a influenciar directamente al CEO y a sus jefes, porque la transformación del liderazgo de la alta conducción debe ser liderada desde el accionista o desde la conducción supra nacional. Es una jugada basada en la claridad conceptual y la estima profesional, para hacer lo que es requerido.

4. Desarrollar capacidades analíticas complejas

La vida de los integrantes de su organización está mediatizada por las TIC, las personas conversan desde hace un tiempo en el éter, los clientes de las áreas de CH utilizan cada vez más el *big data* y la inteligencia artificial en su propia gestión, y la articulación entre productividad de corto plazo y capacidad organizacional de largo plazo es una tensión corriente y vital.

La función de CH afronta una oportunidad y un riesgo muy grande frente a estos nuevos hábitos y competencias organizacionales que, aunque incipientes, avanzarán más rápido de lo que nuestra mente puede prever, por la misma naturaleza del fenómeno.

Cada vez es más difícil tomar decisiones acertadas o hacer buenas predicciones para el diseño de políticas y estrategias de CH si las prácticas de gestión no conversan de manera real con los sistemas de información que las distintas poblaciones utilizan para su vida y su trabajo.

Como ejecutivo de CH puede preguntarse: ¿En qué capacidades, procesos y herramientas analíticas se basa hoy la oferta que su área le hace a sus

clientes internos en cuanto a sistemas de información gerencial? ¿Sobre qué base, ustedes como expertos, interpretan el comportamiento de empleados y no empleados y toman decisiones? ¿Con qué velocidad y eficiencia? ¿Cuántos expertos en estadística, IA y redes sociales piensan integrar a su equipo en los próximos meses?

Sabemos que son preguntas desafiantes para el estado del arte de este tema, pero también sabemos que esta lógica transformará el perfil de la función y de las competencias profesionales del área en muy poco tiempo.



5. Desarrollar la innovación como una práctica central

Es imposible que estén al lado del negocio y que puedan recrear su propio rol si la innovación, el aprendizaje y el emprendedorismo corporativo –en términos de nuestro amigo [Carlos Fuks](#)– no se convierten en prioridad y en prácticas rutinarias de la función, tanto para la compañía que integran como para CH en sí mismo.

La innovación en CH está frecuentemente asociada a la incorporación de “mejores prácticas” funcionales, lo cual, sin dejar de ser una innovación, no necesariamente promueve el desarrollo de la capacidad creadora centrada en los propios clientes (por ser un acto de “importación de tecnología”).

Es decir que pensamos en la adopción sería de [un patrón profundo de aprendizaje e innovación](#) y no en el habitual consumo y descarte anual de temas de moda en los que CH y sus clientes terminan cayendo en una falacia de superación y liderazgo tecnológico, sin siquiera haber comprendido lo que hicieron, sin formarse seriamente al respecto, y sin haber modificado hábitos de auto aprendizaje.

Un aspecto básico de la capacidad de innovación es su origen [cliente céntrico](#), una orientación desde la cual pueden comprender de manera integrada las necesidades de las diferentes poblaciones a las que sirven, integrando posteriormente la propuesta de valor del área, el modelo operativo y la coordinación completa de acciones dentro de la gerencia, más allá de las funciones específicas. Si el problema del cliente está integrado, la propuesta de valor de CH debe también estar integrada y cada vez más hiper segmentada.

Vale preguntarse en este punto: ¿Qué prioridad tiene la innovación en su gestión actual? ¿Está centrada en sus clientes o en sus productos? ¿En qué medida la innovación centrada en el cliente es un factor integrador del esfuerzo coordinado del área de CH en su conjunto?

La relevancia que tiene la capacidad de innovación y aprendizaje para CH es tan determinante como la interdependencia que tiene con el último impulsor que identificamos.

6. Terminar de pedir permiso y disculpas

El problema de mal posicionamiento y la baja estima que muchos equipos de CH tienen –no siempre de manera consciente– en su relación con el accionista y con el *top management* debe ser revertido mediante el desarrollo de verdaderas visiones de largo plazo, involucrándose *profundamente* en los problemas *de fondo* que ni sus clientes saben cómo resolver y formándose de manera permanente para desempeñar un rol de *consultor confiable, estratégico y experto* que no despierte ni la menor duda respecto del valor que pueden agregar.

No conocemos ningún cliente que “no deje entrar” a un consultor que lo ayuda a resolver sus problemas de fondo y que está muy seguro de su capacidad para hacerlo.



¿Los van a llamar a ocupar este lugar? Probablemente en muchos casos no. Los ejecutivos de CH deben “salir al balcón”, observarse en perspectiva y darse cuenta de que se encuentran *de hecho* en ese lugar de liderazgo, solo que deben replantearse cómo lo están ocupando.

Sabemos que cada uno de estos impulsores representa una profunda transformación en sí misma y que algunos de ellos pueden sonar tremendamente exigentes, aunque estamos seguros de que son necesarios, porque nos encontramos con ellos en cada nueva intervención consultiva.

Como dice Karl Weick, el cambio ocurre por “pequeños logros locales”: ¿Cuál de estos impulsores ya está en curso en su área y podría profundizarse o por cual comenzaría este año?

Mariano Barusso es [Fundador y Director General](#) de [Asertys](#). Consultor en efectividad, madurez organizacional y liderazgo con más de 24 años de experiencia en América Latina. Es Magister en Estudios Organizacionales de Universidad de San Andrés y Licenciado en Psicología Organizacional de Universidad de Belgrano.

Para conocer más sobre el tema, reflexionar juntos sobre cómo aplicarlo en su firma o hacernos algún comentario sobre este artículo, por favor visítenos en [Asertys](#). Estamos disponibles para ayudarlo y valoramos su aporte.

Copyright © Asertys, 05/2015 | 1505184112826

Edición: [María Fernanda Fourastié](#) y [Julio Rojas](#)

Imagen de la Portada: Robert Lovejoy – Transformation © (detalle).

