

La Función de Recursos Humanos orientado hacia la Creación de Valor: una Ventaja Competitiva

Lic. Hugo Esteve
Grupo Cydsa Corp



La principal tendencia en la administración moderna de las empresas se enfoca hacia la creación de valor y hacia el desarrollo de ventajas competitivas clave; eso a estas alturas para nadie es una sorpresa. Sin embargo, en el área de los Recursos Humanos, específicamente, esta tendencia se convirtió desde su inicio en un verdadero reto, mientras que en las demás áreas (producción, logística, ventas) la tendencia se consideraba como una condición indispensable para su desenvolvimiento eficiente y exitoso.

El enfoque tradicional – y anacrónico – de los RH es aquel que considera que su función se limita solamente a reclutar, contratar, entrenar, asegurar, atender, felicitar/sancionar y correr a los empleados. Por tanto quien considere este enfoque como propio y exclusivo de su rol está a destinado a perder su empleo.

Por el contrario, en las circunstancias actuales la función de RH tiene que orientarse precisamente hacia la creación de valor para el negocio y convertirse en sí misma como una ventaja competitiva para la organización. El día que la alta administración no tenga evidencias cuantificables de que RH genera valor o que no representa ninguna ventaja, hasta ese día existirá ese departamento o, en el mejor de los casos, traerán a otro que sí lo logre.

Para que la función de RH (laboral, compensaciones, capacitación, reclutamiento, seguridad) pueda crear valor y al mismo tiempo se convierta en una ventaja competitiva debe cumplir, cuando menos, con dos funciones clave:

- **Apoyar los impulsores de valor del negocio.** Esto se logra disminuyendo gastos y eficientando los procesos de operación. Esto de entrada pareciera una función básica del responsable de producción, pero en realidad parte de la responsabilidad directa de RH de apoyar la flexibilidad laboral de la planta. Para ello se requiere asegurar que los esquemas de trabajos requeridos por la operación se cumplan de manera puntual y eficiente (sistemas de trabajo, esquemas de compensación, plantillas de personal, entrenamiento efectivo, administración de turnos, días de descanso y programas de vacaciones, entre otros). La aportación al valor podrá entonces medirse con la proporción que representa el costo de mano de obra respecto del mark up (precio + costo de materia prima) y al costo de conversión.



PROSPECTIVA LABORAL

• Asegurar un clima de trabajo armónico y eficiente.

Para lograr el punto anterior se requiere de manera casi indispensable generar el principio del compromiso entre el personal, y decimos "casi indispensable" porque en una primera etapa pudiera considerarse que lo antes señalado pudiera lograrse con base a la disciplina. Entonces, podemos afirmar que es una responsabilidad directa de RH el apoyar los impulsores de valor del negocio al precio que sea necesario, aun con base a la disciplina; esto puede sonar radical – y poco moderno – pero es lo menos que puede esperar de RH la alta administración, lo que, desde luego, resulta insuficiente. De ahí la responsabilidad del líder de RH de generar una cultura de trabajo basada en el cumplimiento del compromiso, un compromiso que debe ser recíproco entre empleador y trabajador, y no nada más de un lado. El trabajo basado solo en la disciplina puede resultar en principio efectivo, pero no va

a durar mucho y puede traer consigo consecuencias graves. De tal manera RH debe asegurar la generación de un clima de trabajo armónico en el que el trabajador se sienta tomado en cuenta y reconocido, que está informado y que su nivel de satisfacción forma parte de la preocupación de la empresa y que, por tanto, está de acuerdo en asumir el compromiso de crear valor para el negocio porque sabe que de ese modo se crea valor también para el trabajador.



En consecuencia, cuando el área de RH logra cumplir con estas dos funciones, además de las ya tradicionales (dando por sentado que ya las hace y bien), se puede decir que está contribuyendo en la creación de valor para el negocio y, al mismo tiempo, se convierte en una ventaja competitiva clave; y por tanto la alta administración considerará al rol de RH como indispensable – y no como un costo necesario – para el eficiente desarrollo de la organización.



Para la anécdota:

El director le dice a su gerente de RH:

- "Hay un curso muy interesante sobre RH y me gustaría que fueras"
- "Para qué – contesta el otro – siempre dicen lo mismo y no salen de los mismos temas"
- A lo que el director le pregunta: "¿Entonces ya conoces todos estos temas?"
- "¡Sí! – le contesta orgulloso ya he ido a muchos cursos de esos, hombre..."
- Finalmente el jefe con seriedad le pregunta: "Y entonces ¿por qué no los aplicas, canijo?"

© 2002 Ted Goff tedgoff@tedgoff.com http://www.tedgoff.com



"I just found a place on the Internet where I can download all your work for free. You're fired."