

# Recursos Humanos como socio estratégico

Se busca lograr que la función se convierta en una necesidad de la organización.

Por Horacio Andrade

**S**in duda alguna, una de las grandes preocupaciones de las áreas de Recursos Humanos (RH) hoy en día es lograr que la función se convierta en un socio estratégico de su organización. Esto es algo en lo que están trabajando las empresas que han llegado al convencimiento de que, dados los retos que enfrentan las organizaciones, no es suficiente llevar a cabo las acciones de administración de personal de una manera tradicional y con un enfoque meramente operativo y a corto plazo.



Sin embargo, una pregunta que a veces surge, tanto en el medio organizacional como en el académico es: ¿Qué implica exactamente ser un socio estratégico? El concepto suena "duro", difícilmente admite réplica, pero también puede quedar en la ambigüedad si no se le precisa. Son varias las consideraciones que se pueden hacer a este respecto.

## Ante todo, conocer el negocio

La primera es que, para ser un socio estratégico, se necesita conocer el negocio en el que se está, hablar su lenguaje, entender la situación y las necesidades de la empresa y, como el propio término lo indica, estar familiarizado con la estrategia organizacional.

La segunda tiene que ver con la cultura: RH debe ser sensible al tipo de organización en la que está, en términos de creencias, valores y patrones de conducta, y un rol importante que tiene que jugar es el de facilitador del proceso de reforzamiento o cambio cultural, de acuerdo a lo que el entorno y la estrategia demanden, para garantizar la supervivencia y desarrollo de la empresa.

La tercera se relaciona con la responsabilidad de alinear los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento a las estrategias organizacionales. La atracción consiste en asegurar que la empresa seleccione a las personas que requiere, en cantidad y en calidad, para cumplir sus objetivos.

En este sentido, los candidatos, para ser considerados viables, no sólo deben cubrir el perfil para el puesto o función que desempeñarán, sino también aquél que encaje con la cultura de la organización. Por eso, las competencias que se definan como necesarias tendrán que abarcar tanto los conocimientos y habilidades "universales" (los que aplican para cualquier miembro de la empresa, independientemente de su área o nivel), como los específicos de la actividad que se realiza.

El desarrollo, para que esté alineado a la estrategia, tiene que ser visto de una manera integral, lo que significa que debe contemplar programas de formación técnica, administrativa y humana. Además, es necesario que se diseñe a partir de objetivos individuales concretos, establecidos en función de los objetivos de la organización. En otras palabras, los colaboradores tienen que establecer sus objetivos pensando en la contribución específica que harán al cumplimiento de los planes estratégicos, y tienen que ser evaluados en función de ese mismo parámetro.

La retención, o capacidad de la organización para crear las condiciones propicias para mantener en ella al talento humano y comprometerlo con sus objetivos, también debe derivar sus acciones (remuneración, reconocimiento, incentivos, oportunidades de promoción y desarrollo) de lo que marca la estrategia de la organización, a fin de que la respalden y refuercen en todo momento.

### Contribuir a resultados, fundamental

Finalmente, los resultados de la función de RH tienen que ser tangibles, medibles, en relación a la contribución que hacen a los resultados de la empresa. De hecho, ahí es precisamente donde se verá qué tanto ha logrado convertirse en un socio del negocio. Para ello, se pueden contestar varias preguntas, la primera de las cuales es obvia: ¿Qué tanto contribuyó el área al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de la implantación de una estrategia alineada a ellos?

Es probable que responder a este cuestionamiento represente un serio problema en muchos casos, dado que cada vez más la contribución a resultados debe sustentarse en cifras, y no todas las áreas de RH tienen la forma de llegar a ellas. Por otro lado, habría que ver si el área estableció sus propios objetivos de manera clara y concreta; si no lo hizo así, la evaluación será tan difícil como inútil.

La segunda pregunta es igualmente importante: ¿Qué tanto contribuyó el área al desarrollo de los colaboradores de su organización, facilitándoles la adquisición o perfeccionamiento de las competencias necesarias para garantizar su buen desempeño y la obtención de los resultados esperados?

La tercera tiene que ver con la calidad de vida en el trabajo: ¿Qué tanto contribuyó el área a promover condiciones laborales justas y seguras, así como un clima organizacional sano y propicio a que las funciones y actividades se realizaran en los mejores términos posibles?

La cuarta es un poco más sutil: ¿En qué medida el área fungió como agente del cambio organizacional, impulsando y dando seguimiento a iniciativas tendientes a lograr las transformaciones que requiere la empresa para adaptarse oportuna y eficientemente a su entorno y hacerse más competitiva? Esta pregunta se puede hacer extensiva al propio quehacer del área; es decir, en qué medida esta última se preocupó por investigar las mejores prácticas y fue innovadora, desarrollando y/o implantando programas y herramientas de administración de RH actuales y acordes a las necesidades de la organización.

**Los resultados de la función de RH tienen que ser tangibles, medibles, con relación a la contribución que hacen a los resultados de la empresa.**

La quinta requiere de mucha honestidad para contestarla: ¿En qué medida el área hizo todo lo anterior de manera productiva, optimizando los recursos disponibles, evaluando el costo beneficio de los programas, haciendo más eficientes sus procesos y respondiendo a necesidades reales y no a modas?

Las respuestas que se den a estas cinco preguntas pueden ser la base del ejercicio de planeación del área que le permita definir con precisión cómo se le va a hacer para contribuir a los resultados de la organización, desarrollar a la gente, propiciar un clima laboral sano, apoyar o incluso impulsar las transformaciones que la empresa requiere, y actuar con eficiencia. **PH**

El autor es socio director de Sistemas de Investigación Aplicada (Sinapsis)", y se encarga de la página Capital Humano, del periódico Reforma. Lo localiza en: [Andrade@mx.inter.net](mailto:Andrade@mx.inter.net)