



Argentina

COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE RR.HH.

TEORÍA EXPUESTA VS. TEORÍA EN USO

La más reciente investigación sobre competencias de los profesionales de Gestión Humana es un ideal, un norte hacia dónde dirigir los esfuerzos de desarrollo profesional y de gestión estratégica del área. Pero en la práctica, como todo tipo ideal, no se da en forma pura, es un recurso metodológico. Nuestra investigación muestra cuán lejos están nuestras compañías de ese tipo ideal y bajo qué condiciones se aproximan al mismo. También nos responde

qué inhibe y qué facilita esa aproximación. Finalmente, nos animamos a proponer un mapa de ruta para hacer viable la gestión de los profesionales de RR. HH. como aliados del negocio.

¿Por qué teoría expuesta vs. teoría en uso?

Cuando actuamos en nuestra vida cotidiana, el modelo mental que creemos estar utilizando difícilmente será el mode-

lo que realmente utilizamos. Cuando a alguien se le pregunta cómo se conduciría bajo determinadas circunstancias, la respuesta que da es su teoría expuesta. Argyris y Schön (1974) describen este comportamiento diciendo que “la teoría en uso”, puede o no ser congruente con la “teoría expuesta”. Más aún, la persona puede o no ser consciente de la incongruencia entre las dos teorías.

Muchas veces los profesionales de Gestión Humana parecen estar seguros de estar cumpliendo fielmente con el arquetipo propuesto como modelo a seguir; pero cuando estudiamos cómo es la práctica, encontramos grandes brechas entre el decir y el hacer.

No obstante, existe un atenuante a esta evidente contradicción, es que

La Gestión Humana en su conjunto y el consecuente desarrollo de las competen-

cias de los profesionales del área, exceden el dominio del aprendizaje individual, son un fenómeno sistémico; incumbencia del aprendizaje organizacional.

¿Cuál es la teoría expuesta?

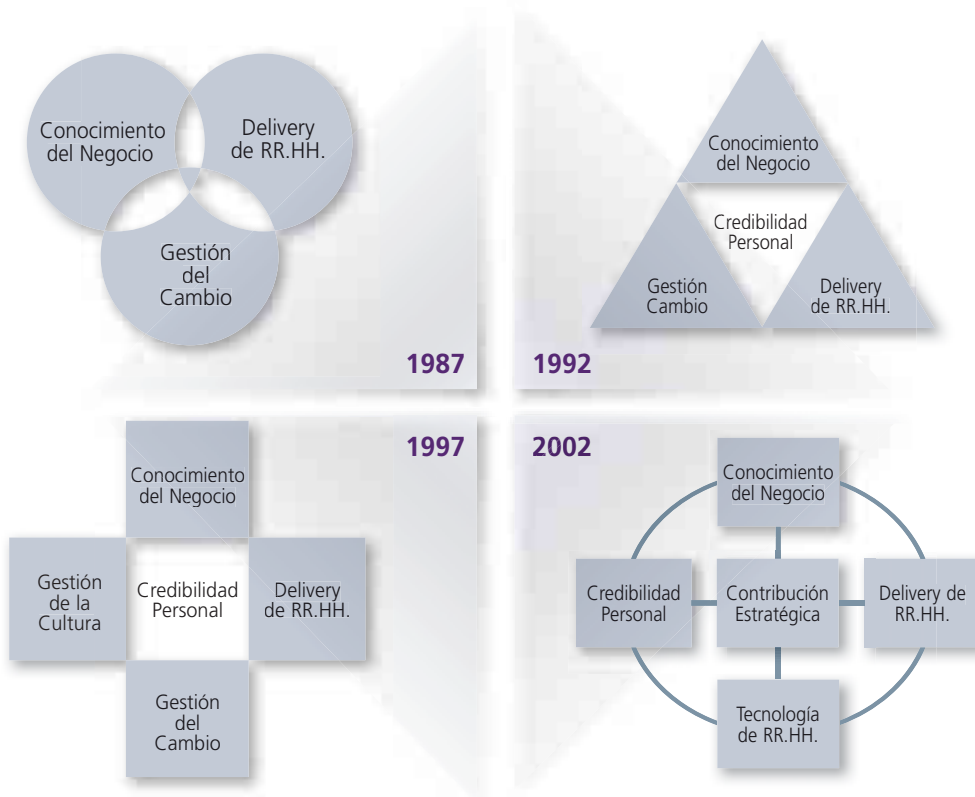
Dave Ulrich, en su artículo publicado en Evaluación de Resultados (ULRICH, D., 2000, cap. 1) se preguntaba: “¿Deberíamos abandonar los Recursos Humanos?...Muy a menudo son ineficaces, incompetentes y costosos; en pocas palabras, roban recursos a las empresas. Y por cierto, si tuvieran que seguir configurados tal como lo están en la actualidad, yo debería responder a esa pregunta con un resonante: Sí. Elimínenlos”.

Por supuesto que esa no era su sentencia de muerte, era un desafío para despertar a los profesionales de RR. HH. Pero no los abandonó a su suerte, él se hizo cargo de esa epopeya y lideró, durante veinte años, la

Quando actuamos en nuestra vida cotidiana, el modelo mental que creemos estar utilizando difícilmente será el modelo que realmente utilizamos.

Quando a alguien se le pregunta cómo se conduciría bajo determinadas circunstancias, la respuesta que da es su teoría expuesta.

La figura 1 nos muestra la evolución de las competencias de RR. HH., a lo largo de los años



Argentina

La figura 2: Corresponde a la quinta ronda de la investigación, la realizada en 2007



Si nos animamos a abrir las puertas de la gestión humana, seremos activistas creíbles y podremos mostrar el camino para merecidamente demandar el lugar de aliados del negocio.

investigación más importante sobre la profesión y sobre los profesionales de Gestión Humana. Así cada cinco años, desde 1987, se ha venido relevando el modelo de competencias requeridas para el profesional y la gestión humana exitosa.

La evolución de los modelos muestra como las competencias van ganando impacto demostrable en el desempeño de los negocios.

El objetivo de la investigación de Ulrich fue: "Descubrir las competencias requeridas a los profesionales y las capacidades necesarias del departamento de RR. HH., para agregar valor" (ULRICH, D. Et Al., 2008. p. 201).

Para tal fin Ulrich y su equipo recurrieron a dos enfoques metodológicos (Ibíd. pp. 227-228):

En 1988, 1992 y 1997, el estudio se propuso comprender las competencias de los profesionales y las prácticas de las firmas líderes de EE. UU., sesgando la investigación hacia las grandes compañías norteamericanas. En 2002 y 2007, la investigación se

extendió globalmente y los investigadores confiaron en una metodología de 360°, que les permitió identificar las competencias esperadas para los profesionales de RR. HH., desde múltiples perspectivas. La de los usuarios exteriores de los servicios, la de los profesionales del área y la autopercepción del directivo de RR. HH.

He subrayado y resaltado los textos que permiten concluir que el resultado de la investigación es un "tipo ideal", que "no constituye una exposición de la realidad, pero quiere proporcionar medios para representarla" (WEBER, M. 1993, p. 79).

¿Cuál es la teoría en uso?

A partir del concepto "tipo ideal", comenzamos a investigar cuán alejada está en la práctica la Gestión Humana de nuestras organizaciones. Venimos realizando una investigación que lleva siete años, en dos fases: 2003/2005 y 2006/2009. La primera, en la Universidad de San Andrés (Buenos Aires, Argentina), en la cátedra de Estrategia y Estructura de Recursos Humanos, de la Maestría y Especialización en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones. La segunda, en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES, Buenos Aires), en la cátedra Gestión de Recursos Humanos, en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos.

Es un estudio cualitativo y exploratorio, donde los alumnos deben identificar una empresa dispuesta a permitir el estudio, luego celebran un contrato de mentoring con el máximo responsable del área, realizan entrevistas en profundidad al mentor y a otros profesionales del área y finalmente administran el cuestionario de evaluación de roles de Recursos Humanos (ULRICH, D. 1997, pp. 96-99).

Cada equipo de investigación, en su empresa, debe identificar las prácticas del

área, la alineación con la estrategia de la empresa, los rasgos salientes de la gestión y las prioridades de la agenda. A partir de ahí califican la gestión humana, como una aproximación a los tipos ideales:

1. Básico Transaccional: Su objetivo es mantener la conformidad a las reglas, externas e internas, y el control de los procesos gerenciales.
2. Proveedor de Servicios de Recursos Humanos: Provisión de servicios eficaces y eficientes de Recursos Humanos.
3. Aliado del negocio: Medición del desempeño, impacto en la estrategia del negocio, desarrollo de liderazgo, gestión del cambio, innovación de procesos, gestión de la cultura.

El último paso es integrar todos los diagnósticos del año. La tarea consiste en identificar diferencias significativas en cuanto al tipo de organizaciones estudiadas, modalidades de gestión y roles de Recursos Humanos predominantes, relaciones entre el tipo de organización (mercado, industria, tecnología, cultura) y gestión adoptadas y finalmente propuestas de mejora de acuerdo al análisis desarrollado.

Hasta el presente, la investigación ha relevado treinta y ocho empresas, en las siguientes industrias: 9 casos de Telecomunicaciones fijas, 5 de Telecomunicaciones móviles, 4 de IT Consultoría de desarrollo de software, 5 de Servicios Públicos, 2 de Servicios de Salud, 2 de Fast Food, 1 embotelladora, 1 Hardware IT, 1 Servicios Empresarios, 1 Consultoría internacional de HR, 1 Hotel Internacional, 1 Empresa Estatal, 1 Servicios Financieros, 1 Farmacéutica, 1 Proveedor de Internet, 1 Petrolera Internacional y 1 Call Center.

Si bien los tipos ideales no se dan en forma pura, sólo seis casos son los más aproximados al tipo ideal Aliado del

Negocio: Una empresa de Consultoría IT, una de Fast Food, la empresa de Hardware IT, la firma de Consultoría HR, la Petrolera Internacional y el Hotel Internacional.

El estudio ha permitido probar las siguientes hipótesis:

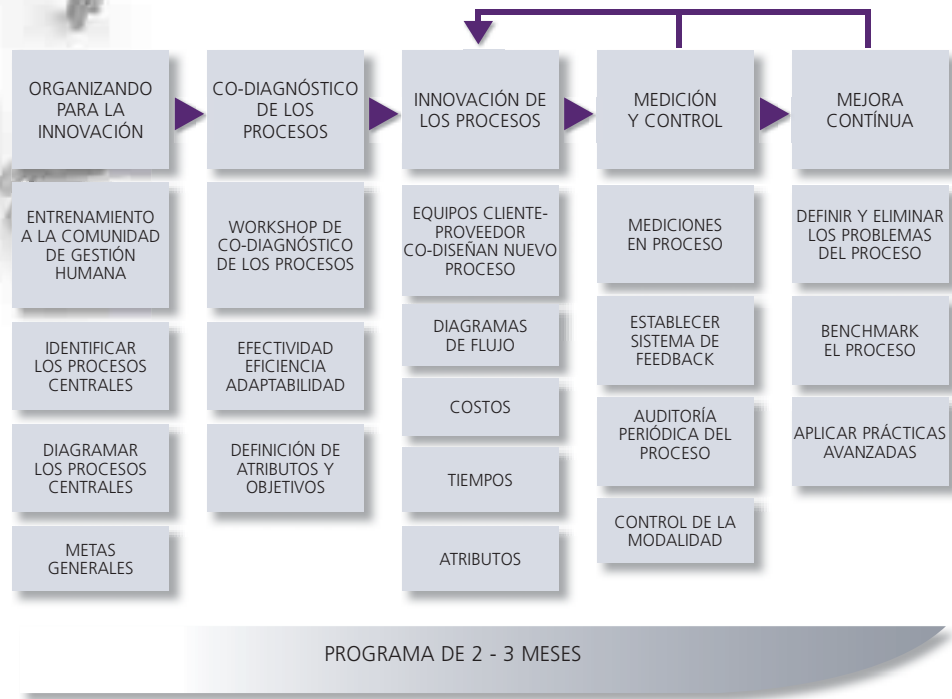
- Cuanto más competitivo es el mercado, mayor es la proximidad al tipo ideal aliado del negocio.
 - A mayor dependencia estratégica del talento, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
 - A mayor gestión estratégica de la cultura organizacional, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
 - A mayor satisfacción del personal, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
- Además, la investigación nos permitió probar que:
- En culturas organizacionales vigorosas el tipo ideal tiende a Aliado del Negocio
 - Las organizaciones con gestión de RR. HH. como Aliada del Negocio, suelen estar mejor clasificadas en el ranking Great Place to Work.
 - La mejor gestión humana ocurre en la línea, no en el departamento de RR. HH.
 - Las empresas privatizadas tienden a la Gestión Básica y Transaccional, por influencia gremial y cultural.

Fuentes

- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.
- ARGYRIS, Chris. Overcoming Organizational Defenses. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- LAVE, J.; WENGER, E. Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. New York: Cambridge University Press, 1991.
- McDERMOTT, R.; SNYDER, W.; WENGER, E. Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- ULRICH, Dave. Recursos Humanos. Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Granica, 1997.
- ULRICH, D. Evaluación de Resultados. El nuevo desafío para los profesionales de HR. Barcelona, Granica, 2000.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; JOHNSON, D.; SANDHOLTZ, K.; YOUNGER, J. HR. Competencies. Mastery at the Intersection of People and Business. USA, RBL Institute and Society for Human Resource Management, 2008.
- WEBER, Max. Ensayos sobre metodología sociológica. 4ª reimpresión en castellano. Buenos Aires, Amorrortu, 1993.
- WENGER, Etienne. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998

Argentina

El esquema de la figura 4, representa el mapa de ruta para aplicar innovación de procesos a la gestión humana:



El autor



Dr. Horacio Cortese

Doctor en Sociología del Trabajo (UADE), Director de Master en Dirección de RR. HH. de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Autor del libro: Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época. Buenos Aires, Temas, 2007. Premio a la investigación 2007 de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana. Mención de Honor de la Academia de Ciencias de la Empresa, Buenos Aires, diciembre 2008. Es director ejecutivo de NEXI Consultores www.nexi-consultores.com.ar

- Las organizaciones que no gestionan estratégicamente su cultura son más vulnerables a las crisis:
 - En períodos recesivos: 2003 y 2009, hay tendencia al tipo Básico y Transaccional.
 - En períodos de crecimiento económico hay tendencia al tipo Proveedor de Servicios.

Construyendo puentes entre la teoría expuesta y la teoría en uso.

La investigación nos muestra una vez más que la gestión humana es una responsabilidad colectiva de todos los líderes de la organización y no podemos dejar semejante responsabilidad sólo en manos de los profesionales de Recursos Humanos.

Aprender a desarrollar el tipo ideal de Aliado del Negocio es una actividad que ocurre en un contexto y una cultura determinada. La interacción social es el componente crítico de ese aprendizaje situacional, porque lleva a los nuevos miembros a involucrarse en una “comunidad de práctica” que ya encarna valores, creencias y conductas que deben ser adquiridas.

El mismo Dave Ulrich nos dice que la responsabilidad de Gestión Humana es el producto de la “Comunidad de Recursos Humanos”, constituida por: los profesionales de RR. HH., los gerentes de línea, otros grupos staff que utilizan prácticas de RR. HH. y los consultores, subcontratistas y outsorcistas (ULRICH, D. 1997, p. 376).