



Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los Recursos Humanos en la Argentina del Bicentenario

Por **Luis María Cravino**
AO Consulting



En el mes de junio de este año tuve la suerte de participar en el congreso anual que organiza la ASTD (la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo) que en esta oportunidad se realizó en la ciudad de San Diego, California.

En este evento se reúnen más de diez mil consultores, especialistas, directivos de empresa, profesores e investigadores de más de 100 países para analizar en conjunto qué ocurre con el desarrollo de los Recursos Humanos, sus novedades, sus avances y sus tendencias.

En el viaje de vuelta me puse a meditar sobre cuáles son las ideas o propuestas que más impactarán o transformarán la gestión del desarrollo de los Recursos Humanos en la Argentina de los próximos años. Las horas de vuelo y las esperas en los aeropuertos estimularon mi imaginación.

En un momento tomo una hoja de papel y hago algunas anotaciones. Tacho y vuelvo a escribir. Y así durante horas. Al final se perfila algo. Y todo ronda en lo mismo. Son tendencias. Aquellas ideas que, si bien pueden no ser nuevas, están creciendo. Preocupaciones y paradigmas que van ocupando espacio en nuestra mente. Fenómenos marginales o raros que se hacen más habituales. Conversaciones casuales que se transforman en centrales. Ya las tengo. El sueño y el cansancio no me pueden ganar. Acabo convencido y despierto a pesar de que las luces de la cabina se apagan. Apuesto por ellas. Son las 10 tendencias que impactarán sobre la gestión de los Recursos Humanos. Ahora existen tal vez sutiles, latentes, escondidas y tímidas. Pero en pocos meses más nos acompañarán de manera más evidente. Serán nuestros mantras, nuestros drivers, nuestros leit-motivs. Podrán ser quizás nuestra apuesta para potenciar la gestión del Capital Humano en nuestro país: en la Argentina del Bicentenario.

Las siguientes tendencias que se presentan en este artículo no son un ranking. Todas son importantes. La que aparece como número 1 es tan relevante como la 7 o la 9. Cada lector podrá darle un peso diferente, si prefiere. O agregar o quitar tendencias. Eso es bueno. El futuro es aquel lugar donde vamos a pasar el resto de nuestras vidas. Pensar en las tendencias es un ejercicio estimulante. Ésta es mi invitación. El futuro no es lo que solía ser. Será diferente y de nosotros depende.

El mundo está hecho de generaciones

No existen dudas acerca de que debemos analizar a la fuerza laboral en función de las generaciones. Éstas son diferentes y su consideración es clave para operar la gestión e instrumentar políticas y acciones. Durante casi dos décadas nos ocupamos en establecer mecanismos para que hombres y mujeres armonizaran en los ambientes de trabajo sin discriminaciones o abusos. Del mismo modo las consideraciones acerca de las culturas nacionales, etnias, religiones y razas. Pero hoy se descubre que existen muchas más diferencias entre un colaborador "generación Y" y un jefe "baby boomer" que las que podrían existir entre un hombre y una mujer de la misma generación.

La primera sugerencia para manejar esta cuestión es contundente: debemos reconocer y tomar plena conciencia que la brecha entre generaciones realmente existe y es crecientemente significativa. No se puede negar ya que es una evidencia científica, se sabe que los veteranos, los baby boomers, los de la generación X y los de la generación Y piensan, trabajan, se comunican, aprenden y disfrutan de manera diferente. Cada grupo tiene sus valores, sus códigos, sus puntos de vista, su forma de entenderse, sus categorías mentales, su comprensión de lo que es bueno o malo, deseable o detestable, blanco o negro.

En segundo término todos los que trabajamos nos debemos entrenar. Aprendemos idiomas para comunicarnos con aquellos que no hablan el nuestro. Aprendemos normas de etiqueta y conducta para relacionarnos con extranjeros. Sabemos que mostrar la suela de nuestros zapatos puede generarnos la antipatía de un árabe, o darle un beso en la mejilla a una inglesa puede parecer un exceso. Pero ¿sabemos cómo comunicarnos y relacionarnos con perso-

nas de otras generaciones?

En tercer lugar. Tal vez lo más difícil de administrar. Debemos cambiar nuestras políticas de Recursos Humanos en función de las generaciones. Aquí debemos enfrentar el desafío de pensar que la estandarización es lo mejor y lo más eficiente. Henry Ford decía que "los coches pueden ser de cualquier color... siempre y cuando sean negros". Lo mismo pasa con nuestras políticas: son para estandarizar. "El horario de trabajo es...", "la indumentaria permitida será...", etc. Por ejemplo hoy organizamos nuestros cursos en función de las jerarquías. Este curso es para Gerentes, y por lo tanto asisten sólo los gerentes. Algún gerente tiene 65 años y otro tiene 30. ¿Qué pasa si pensamos los cursos en función del target de edad? ¿Una locura? No; una tendencia.

De la retención a la generación de la propuesta de valor

Todos estamos preocupados por la rotación del personal. Cuando un empleado renuncia, nos duele. Si ese empleado era bueno nos duele más. Y si ese empleado además de bueno, es graduado en una de esas carreras de las que hay pocos egresados nos duele mucho, pero mucho más.

Además cuando un empleado renuncia se lleva consigo experiencias, saberes acumulados, horas dedicadas para su desarrollo. También nos produce una sensación de vulnerabilidad. Si este empleado se fue... tal vez se vayan otros... y cómo los reponemos... todo eso sumado a otra sensación todavía peor. Aquella que tiene que ver con la defraudación personal... Cuando alguien renuncia pensamos con dolor en *pero si hicimos todo para que se quede... y ahora nos abandona... qué desagradecido...*

Retener es impedir que algo salga o se vaya. De chico jugaba en el jardín de mi casa con una manguera que se usaba para regar. Mi dedo gordo retenía el agua todo lo que podía. Me daba una sensación de poder. Pero en un punto tenía que aflojar y el chorro salía con potencia. Aprendí que toda retención tiene un límite.

Trabajar para que la gente se quede es más útil, y menos caro, que trabajar para que la gente no se vaya. Y a veces más fácil.

Es por eso que primero deberíamos conocer por qué realmente la gente se va. Cuando lo hacemos de manera científica podemos llevarnos verdaderas sorpresas.

La gente se queda cuando tiene deseos de quedarse. La gente se queda cuando elige quedarse. La propuesta de valor es la oferta total (compensación, desarrollo, capacitación, ambiente, balance vida personal-trabajo, etc.) que diseña y administra de manera coherente (lo que se dice es lo que se hace) la empresa para que la gente elija diariamente trabajar en ella de manera apasionada y vital.

Pensar en la propuesta de valor es una tendencia.

Mayoría de edad para las funciones blandas

La siguiente es una tendencia organizacional. Pensemos en un instante en una gran empresa de consumo masivo. Tal vez veinte años atrás poseía una gran dirección comercial. Hoy es posible que esa dirección se haya abierto en una dirección de Ventas y una dirección de Marketing. El

área de Marketing ya alcanzó su mayoría de edad y no necesita intermediarios para sentarse en la mesa del CEO.

Cambiamos de ejemplo. No tanto tiempo atrás las áreas de Sistemas dependían de las áreas de Administración. Hoy en muchas empresas el CIO depende del CEO.

¿Adónde queremos ir? En mis comienzos en el área de RR.HH. en la década de los 80 (del siglo pasado), la función recién se llamaba de Recursos Humanos abandonando su anterior mote de "oficina de Personal". Bien, el jefe de Personal dependía de un gerente de Producción o de uno de Administración. Hoy el CHRO depende del CEO.

En muchas empresas norteamericanas y en algunas europeas se está observando una fuerte tendencia a dividir el área de RR.HH. en dos. Una con las funciones que se consideran "más duras" de compensaciones y beneficios, de estructuras y administración de personal y de relaciones laborales. Otra, con las funciones que se consideran "más blandas" de selección, capacitación, comunicación y desarrollo. Las primeras siguen manteniendo el nombre de RR.HH. y su máximo cargo es el CHRO (Chief Human Resources Officer). Las segundas poseen varias denominaciones que oscilan desde Gestión del Talento a Desarrollo del Capital Humano y su máximo cargo puede tener alguna sigla tal como CLO (Chief Learning Officer).

¿La agenda cargada de asuntos vinculados con las relaciones laborales de los o las números uno de RR.HH. acelerará la autonomía de las áreas blandas? Veremos qué pasa.

No existe gestión del talento si no se gestiona bien el desempeño

La ASTD declaró a la Gestión del Desempeño (por favor no confundirla con su antecesora "la evaluación del desempeño" que tenía otra estructura y otros fines) la herramienta más importante y poderosa de la gestión de los Recursos Humanos... aunque posiblemente, una de las peores usadas. Edward Lawler, un verdadero gurú del área, sentenció: "si no gestionamos el desempeño no podemos pretender decir que gestionamos el talento".

El año pasado en la SHRM (la sociedad americana de RR.HH.) computando el voto de los casi quince mil participantes que asistimos a su congreso anual en Las Vegas, se rankeó a la gestión del desempeño en el tope de importancia de las herramientas de gestión organizacional.

Sin embargo, en una reciente encuesta en la que participaron 158 empresas de la Argentina, realizada por el Centro del Desarrollo del Liderazgo del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (CDL/ITBA), la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA) y AO Consulting, se evidenció que son pocas las empresas donde esta herramienta funciona muy bien y casi ninguna la ubica en la categoría de "funcionamiento excelente".

De tal modo que la siguiente no es una tendencia, es más bien un imperativo categórico. Debemos trabajar para que jefes y colaboradores, de manera conjunta, puedan planificar, monitorear, evaluar y mejorar el desempeño, para que la información sobre el desempeño sea útil, confiable y fluida.

Debemos trabajar para que la principal consecuencia de la gestión del desempeño no sea el cálculo del bonus o el plan de capacitación, sino la mejora real del desempeño.

Debemos trabajar para que la entrevista de devolución

no sea ese extraño evento donde el jefe no puede dormir la noche anterior y el colaborador no duerme la noche siguiente, sino una instancia de conversación profunda y de aprendizaje organizacional.

En síntesis, esta tendencia nos dice que tenemos que trabajar.

Capacitación "cortita y al pie"

La evidencia es incontestable. La capacitación tiene que ser concurrente con la necesidad que intenta resolver. Aprendemos a andar en bicicleta cuando nos regalan una. Aprender antes puede ser frustrante y aprender después puede ser riesgoso. Para eso la capacitación debe ser organizada a partir de módulos breves y casi monotemáticos.

Las estadísticas muestran un descenso de las inscripciones a los MBA tanto como una crítica a la oferta que brindan algunas Universidades. El programa largo no marida con las nuevas generaciones y aprender algo cuando no se sabe si se va a usar, es contrario a lo que cualquier adulto desea.

El aula, como medio de aprendizaje, sigue manteniendo su lugar de preeminencia siempre que la actividad sea ajustada en el tiempo. Las simulaciones crecen como consecuencia de los avances tecnológicos y de la cultura del video-game. Sorprendentemente, pierde terreno el e-learning cuando su costo es excesivo, pero ganan el mercado aquellas aplicaciones que se concentran en la enseñanza "just in time" a partir de las nuevas tecnologías como píldoras de conocimientos, podcasts y entrenamientos basados en iPods, MP3 ó MP4.

El nuevo mantra de la educación de adultos es de más actividades pero más breves. Pero el balance muestra que las horas dedicadas a capacitación crecen año a año. El límite parece ser una predicción: "tendremos tantas horas de capacitación como horas de vacaciones en un año".

Un último mensaje para pensar. Ante la recesión, la mayoría de los CEO en EE.UU. declara que por el contrario no recortará sus presupuestos en el área de capacitación sino que se incrementarán: "cuando los tiempos son duros más preparados debemos estar".

Las competencias son también técnicas

La gran mayoría de las empresas utiliza el concepto de competencias para alinear las funciones del área de Recursos Humanos. Éste, sin duda, ha sido un gran avance. De todos modos, las presentaciones de casos que se han visto en el último congreso de ASTD muestran cómo las competencias conductuales son sólo una parte del tema.

La identificación, la definición, la especificación, la medición y la gestión de las competencias resultan cruciales para que las personas puedan trabajar mejor, para que los jefes orienten el desempeño y para que Recursos Humanos pueda convertirse en verdadero socio del negocio.

Esta tarea debe hacerse metódicamente. Las competencias genéricas o de conducción surgen a partir de una definición estratégica sobre lo que la empresa pretende de su gente. Las competencias técnicas deben trabajarse con mucho mayor detalle y precisión (olvídense de declaraciones o conceptos globales) de lo que cada puesto requiere conocer

ENSAYOS NO DESTRUCTIVOS

Tanques de almacenamiento

MFL

Magnetic Flux Leakage
Determinación con precisión
de zonas de corrosión con
disminución del espesor original
de la chapa. Sistema de mapeo.
Software cliente de fácil
interpretación

Calderas e intercambiadores de Calor

RFET

Remote Field
Electromagnetic Technique
Inspección de Tubos
Ferromagnéticos. Escasa
preparación de superficie.
Información certera y precisa
del estado del entubado.

HSECT

High Speed Eddy
Current Technique
Alta velocidad de inspección de
Tubos No Ferromagnéticos

IRIS

Internal Rotary
Inspection System
Ultrasonido de alta velocidad
en Tubos Ferromagnéticos
y No Ferromagnéticos.

LFET

Low Frequency
Electromagnetic Technique
Inspección de tuberías de línea
por sistema de mapeo con soporte
de ultrasonido. Map Scanning

Tecnocoating S.A.
Olga Cossettini 1170 - Of. 703
Terrazas del Dique (1107)
Puerto Madero - C.A.B.A. - Argentina
Tel/Fax: 54 11 5775 0219
Asistencia Técnica: 11 15 5416 8289
e-mail: tecnocoating@tecnocoating.com.ar
www.tecnocoating.com.ar

o saber hacer. Éste es un trabajo conjunto entre el área de Recursos Humanos, los expertos internos y los responsables del negocio.

El análisis de gaps y el trabajo posterior que surgen de los planes de acción respectivos son la culminación de este proceso que tiene un ciclo de actualización permanente.

Si bien el área de Recursos Humanos desarrolla su expertise en su propio campo de incumbencia, entender con más rigor lo que los otros hacen y qué necesitan saber para hacer lo que hacen, es una de las mejores inversiones que se pueden realizar.

Involucrarse en un proyecto de competencias técnicas pareciera ser el mejor camino.

El feedback es parte de nuestra vida

Muchas cosas se han dicho sobre el feedback 360°, pero en los últimos tiempos se cayeron dos supuestos y se generó uno nuevo.

El primero que el feedback 360° es una moda. Falso. El feedback 360° vino para quedarse.

El segundo dice que el feedback 360° es una herramienta de evaluación. Falso. El feedback 360° es una herramienta de desarrollo.

El crecimiento de nuestras competencias requiere del insumo del feedback como la fotosíntesis de la luz solar. Verdadero. Los estudios demuestran que aunque se incentive el autoanálisis, éste es parcial y nadie se conoce suficientemente bien como para no "aprender" o "enriquecerse" de las opiniones de los otros.

Las frases de "no estamos preparados", "es una herramienta muy sofisticada", "tal vez dentro de unos años" parecerán más excusas que argumentos. El mundo ha adoptado esta herramienta porque agrega valor. Porque se demuestra que las competencias pueden ser mejorables sólo a partir de una "toma de conciencia" y con el feedback se incrementan los grados de conciencia. También se ha demostrado que permite realizar excelentes diagnósticos para detectar necesidades de capacitación y es la mejor base para emprender procesos de coaching ejecutivo haciendo más eficiente la tarea de este último.

Si bien no recorre ese círculo imaginario de 360° también se ha popularizado el feedback para niveles que no tienen conducción a cargo.

Más bits y menos átomos

Hace algunos años hice el viaje Buenos Aires-México-Buenos Aires para dictar una conferencia de 45 minutos. Todos los días escucho historias similares. Cuando nos subimos a un coche o a un avión, transportamos los átomos de nuestro cuerpo; en cambio, cuando enviamos un e-mail o participamos de una videoconferencia son sólo bits los que viajan.

La demanda por mejorar el balance entre la vida personal y el trabajo puede resolverse cuando pensamos fuera de la caja y replanteamos los procesos y las formas en que operamos.

¿Qué tiene que ver Recursos Humanos con esto? Sensiblemente, en que el uso de las tecnologías que permiten mover los bits es limitado por mecanismos culturales. El

gran rol de RR.HH. en este tema es el de convertirse en el catalizador para el uso de los medios que nos permitan trabajar mejor, integrarnos mejor y comunicarnos mejor sin necesidad de tanto esfuerzo físico.

La videoconferencia se está popularizando aunque todavía su uso presenta restricciones. Pero los casos que generan la posibilidad de convertirse en un teletrabajador son mirados con recelo y se sobrevaloran los riesgos que puede acarrear, del mismo modo que se subvalúan los beneficios que estas experiencias aportan.

Si no cree que el teletrabajo es todavía un "fenómeno bicho raro", haga la siguiente prueba: *Diga delante de un grupo grande de gente que mañana se quedará todo el día en su casa terminando de redactar esa política que hace semanas prometió presentar a la Dirección y de la que hasta ahora sólo escribió algunas líneas...* Luego de esa frase observe con atención la reacción de los otros. Seguro que no todos dirán ¡Qué buena idea!

Experimentar y aprender con el uso de las nuevas tecnologías y las nuevas modalidades de trabajo, será parte de la agenda esencial de los próximos tiempos.

La gestión del "engagement" comienza con "un trabajo feliz"

Probablemente se invierte mucho en medir cuál es el clima que impera en la empresa y tal vez se invierta menos en descubrir cuáles son las políticas adecuadas para que el clima sea el más propicio para alcanzar un desempeño

exitoso y adecuarse a la cultura organizacional requerida.

Pero en los últimos tiempos el concepto de "engagement" ha superado en cantidad de menciones al de "clima". El "engagement" se refiere al vínculo psicológico que la persona que trabaja establece con la empresa. En general, se puede observar o medir con pocas variables. La conceptualización del clima requiere de muchos más indicadores. Tener un buen clima no garantiza que la gente trabaje mejor, pero está probado que un empleado con un alto nivel de "engagement" tiene un mejor desempeño y permanece por más tiempo que otro con menor nivel de "engagement".

Si una persona dice que tiene un alto "engagement" con la empresa es porque tiene "un trabajo feliz". Éste sería un gran objetivo o la misión del área de Recursos Humanos: *trabajar para que los empleados digan y sientan que tienen "un trabajo feliz"*.

Podríamos plantear muchas estrategias para lograr este fin pero nos concentraremos sólo en dos.

Primero, es necesario asegurar un buen vínculo entre jefes y empleados. De acuerdo con un estudio realizado por el Dr. Jac Fitz-enz, el 50% de las razones por las que un empleado se va de una empresa están relacionadas con el jefe. Mejorar la calidad de liderazgo de aquellos que conducen es siempre una tarea permanente y de gran retorno de la inversión.

Segundo, desarrollando ambientes cooperativos. La cooperación es el estado natural del ser humano, no la competencia. Estimular a los grupos para que trabajen en equipo, recompensar los logros colectivos y entrenarlos en esa temática, brinda una gran oportunidad para elevar los

HAY UN PORTAL PARA VOS, COMENZÁ A FORMAR PARTE...

**PETROLERO
SOCIAL ★ CLUB**

www.petrolerosocialclub.com

ocio | deportes | eventos | algo de trabajo | negocios | notas | novedades | solidaridad | capacitación...

niveles de "engagement". No siempre las políticas de Recursos Humanos conducen a ese fin.

Para medir lo importante, primero hay que hacer lo importante: la reinención de la función de Gestión del Capital Humano

La medición de la gestión de los Recursos Humanos, con avances y retrocesos, es una tendencia firme y constante. De todos modos, es necesario controlar los impulsos que orientan a medir la gestión del Capital Humano desde una perspectiva financiera.

Sólo es posible medir bien si se sabe qué medir. La medición de una gestión apunta a determinar el grado de efectividad con que emprendemos una acción. ¿Pero estamos seguros sobre cuáles son las acciones más importantes que debemos realizar?

La base es que conozcamos aquellas magnitudes sobre las cantidades y costos que determinan variables relevantes para diferentes stakeholders. Nadie en Recursos Humanos puede desconocer cuál es la dotación de la empresa o cuáles son los costos laborales que implican.

Pero ¿cuáles son las tareas fundamentales de Recursos Humanos? ¿Cuáles son los grandes propósitos que procuramos como gestión?

En primer término, RR.HH. debe estar focalizado en el desempeño (individual, grupal y organizacional). Todo lo que haga debe contribuir a mejorar el desempeño, de modo tal que conocer la variable desempeño tanto como "foto" (la evaluación) o como "película" (la gestión del desempeño) es su tarea primordial.

En segundo término, RR.HH. debe estar focalizado en la satisfacción o el "engagement" de la gente. Contribuir a esa misión de que todos tengan "un trabajo feliz" es parte constitutiva de su rol.

Estos dos aspectos del rol generan entre ambos un continuo círculo virtuoso: la gente que trabaja bien logra mayor nivel de satisfacción y la gente más satisfecha trabaja mejor y así sucesivamente.

Pero observemos que si bien los costos miden lo que pasó y el desempeño y la satisfacción determinan el presente, ¿qué ocurre con el futuro?

El futuro está determinado por el desenvolvimiento del flujo y stock de los intangibles de la empresa. Éstos son el talento y el capital intelectual.

Es por eso que el bicentenario nos exige una reinención del área de Gestión del Capital Humano (tal vez estas dos últimas palabras -Capital Humano- sean menos duras que "recursos humanos") a partir de lograr nuestro foco en el desempeño, la satisfacción, el talento y la gestión de los conocimientos que constituyen el capital intelectual de las organizaciones.

Colofón

"Predecir es difícil... sobre todo si se trata del futuro", dijo alguna vez Maquiavelo. Como tal, las anteriores son sólo predicciones, tendencias que pueden darse o no. De todos modos, no se trata de adivinar cuáles serán ciertas y cuáles serán parte de las gaffes tales como "...es imposible que vuelen objetos más pesados que el aire...".

La propuesta de este artículo es la de pensar el futuro y descubrir que la gestión del Capital Humano tiene mucho para dar..., mucho más para dar... porque después de todo, como dice Charles Handy, "lo más emocionante del futuro es que lo podemos inventar". ■

Luis María Cravino es co-director del Diplomado en Desarrollo Organizacional (ITBA). Autor de los libros *Medir lo importante*, Editorial Temas, 2007, y *Un trabajo feliz*, Editorial Temas, 2003.



Creemos **Invertimos** **Crecemos**

Av. Paseo Colón 439 4to. Piso - (54) 11 5167-0700 - info@medanito.com.ar - www.medanito.com.ar

Medanito