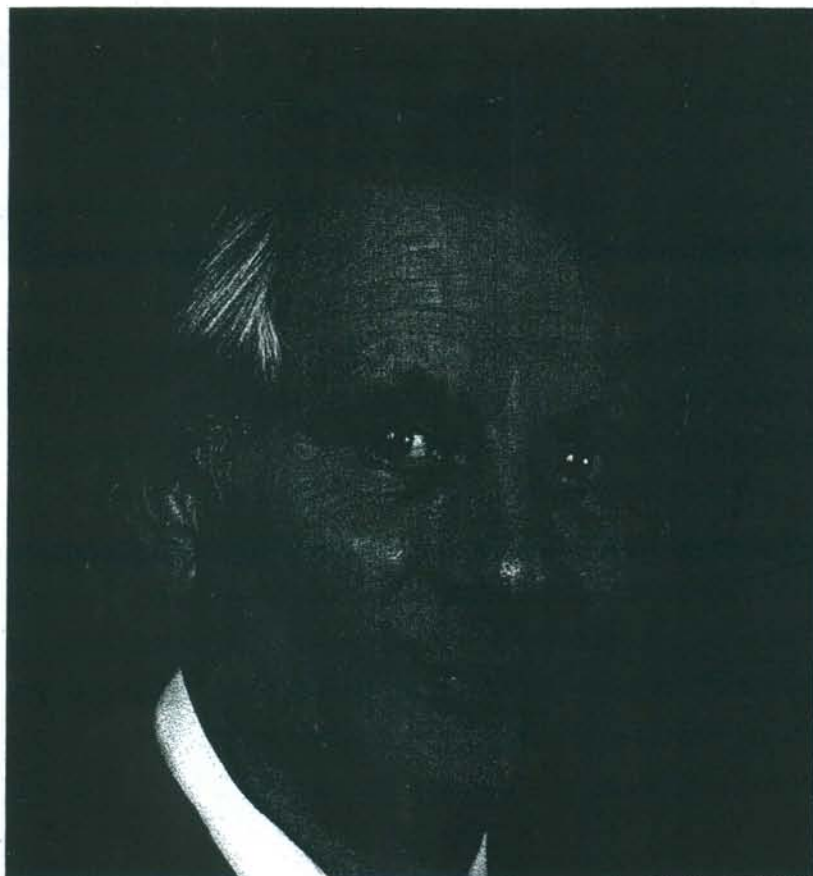


Miguel Punte

Director de Recursos Humanos - TERNIUM



El responsable de RRHH debe conocer profundamente el negocio, tener la capacidad de diagnosticar los problemas y oportunidades de la gestión, y advertir cuándo éstos se vinculan con los comportamientos individuales o grupales. También debe tener la habilidad para diseñar formas de trabajo que tiendan a alinear y potenciar estos comportamientos, y una gran capacidad de coaching para ayudar al desarrollo de las personas y los grupos.

“Debemos garantizar que el personal aporte el trabajo que la organización necesita, cuidando su máximo desarrollo y respeto”

■ ¿Cuál es la función primordial del área de RRHH en las empresas?

Una empresa, sea económica, política o sociocultural, es el tejido del comportamiento de múltiples actores sociales que la construyen a partir de necesidades y expectativas simultáneamente integradas y contrarias: el que aporta el capital, el proveedor, el cliente, el estado, la sociedad, la comunidad, el personal, el sindicato, los managers. Lograr la contribución de cada uno de estos actores garantizando los comportamientos necesarios

para el funcionamiento de la empresa, y creando entre ellos una zona de cooperación que equilibre sus demandas sectoriales, es uno de los procesos claves para el funcionamiento de toda empresa, que podemos llamar Gestión del Comportamiento Organizacional. Si centramos ahora la mirada en el "personal", que es sólo uno de los actores sociales y no la única "persona" de la empresa, podemos llamar al subproceso de su atención Gestión del Comportamiento Laboral o de RRHH.

La responsabilidad por el Comportamiento Organizacional y el Laboral es primariamente de cada manager, que debe gestionar tanto los comportamientos, como la tecnología, la información, las finanzas, los insumos, para lograr que la empresa en su conjunto o el sector a su cargo, alcancen sus fines. Esto lo hace el manager casi solo en la empresa unipersonal o pequeña, mientras que a medida que la empresa toma más complejidad, aparecen áreas de apoyo cuyo objetivo es ayudar al manager a garantizar alguno de esos aspectos de la gestión, entre ellas el área de RRHH.

Dentro de este marco, el área de RRHH puede configurar sus límites en forma más o menos amplia, asumiendo la responsabilidad integral por el Comportamiento Organizacional, o acotándose a la temática de la Gestión del Comportamiento Laboral. A priori por el mismo nombre que el área se ha autoimpuesto o le ha sido asignado, el rol asumido comúnmente se centra en los RRHH, lo que tiene cierta lógica en las empresas grandes, donde incluso hay áreas diferentes para atender otros actores sociales. Pero es una pérdida de oportunidad en las empresas medianas o pequeñas donde el hombre de RRHH debería superar estos límites y asumirse como el experto en Comportamiento Organizacional.

Poniendo foco en la Gestión de RRHH

Algunas áreas de RRHH se autolimitan por un problema conceptual que los lleva a preguntarse '¿Qué espera de mí la empresa?', en vez de asumirse como los responsables de garantizar los comportamientos que la empresa necesita de su personal.

podemos decir que su target es garantizar que el personal aporte a través del trabajo la contribución que la organización necesita y que los otros actores sociales tienen derecho a exigirle, equilibrando esto en forma dialéctica con la promoción de su máximo desarrollo personal posible, y con el respeto de su persona y sus derechos frente a las demandas de estos actores. Y dentro de este marco la función del Área de RRHH es ayudar a los Manager a lograr estos targets de la Gestión de RRHH.

Como síntesis, el hombre de RRHH, como el Experto en Comportamiento de la Empresa, tiene la función de ser el garante de la integración del personal, con un horizonte ampliable a la problemática de la integración de todos los otros actores sociales.

■ **¿Y cuáles son los objetivos más concretos de esta función?**

En una empresa hay un Comportamiento

que haya integración operativa dentro de cada sector y entre los sectores; que las relaciones entre las personas y los grupos se de en un adecuado clima laboral; y que la relación con todos los actores sociales, entre ellos el sindicato, se de en un marco de paz social que facilite el logro de los objetivos gestionales.

■ A nivel de costos, que haya efectividad de costos logrando con una adecuada productividad laboral. Ésta la tiene que

Jamás he visto que se haga una reunión de finanzas en la cual estén los directivos pensando cuál es su función en la empresa. Su función la tienen clarísima, lo único que tienen que hacer es cumplirla.

to Laboral adecuado cuando el personal aporta la contribución requerida a su trabajo, y no hay problemas u oportunidades perdidas de Gestión, por el inadecuado comportamiento de las personas o los grupos. Y para posibilitar que esto suceda, en la empresa como tal y en cada sector debemos lograr el siguiente set de objetivos básicos:

■ A nivel individual, que las personas tengan las competencias necesarias para su trabajo sobre una base de capacidades que le permitan desarrollar a futuro las competencias que le requerirá la evolu-

ver en por lo menos tres indicadores: la cantidad de personas, cuidando que sea la necesaria para la contribución requerida; la remuneración, equilibrando la atractividad, satisfacción y permanencia del personal con la óptica del costo; y un nivel racional de costos en la misma gestión de personal, es decir, que toda la estructura de personal montada para lograr los objetivos de contribución de trabajo sea razonable con los objetivos alcanzados.

■ A nivel de la legitimidad laboral: un cuarto punto que tiene que lograrse es que el comportamiento del personal, y de todos los actores de la empresa, se dé en un marco de legitimidad, procurando a través de una gestión de disciplina laboral que se respeten las pautas legales, los códigos de comportamiento y los valores del grupo.

Este es el aporte estratégico del área de RRHH al negocio: ser capaz de garantizar los comportamientos adecuados para evitar los problemas y optimizar las oportunidades, lo que se concreta a través del logro de estos cuatro indicadores. Obviamente, el negocio puede, pese a esto, no funcionar, pero será por otra razón, equipos, sistemas, materiales, etc, pero no por el personal.

■ **¿Considera que generalmente las Direcciones de RRHH cumplen con esta función estratégica?**

Es muy común que usted vaya a un seminario o foro de RRHH y encuentre que uno de los temas que se discute sea

ción del contexto; y que tengan también el nivel de compromiso (engagement) necesario para aplicar estas competencias en sus tareas cotidianas.

■ A nivel grupal, que haya un nivel adecuado de integración horizontal y vertical. A nivel vertical, que la información suba y baje fluidamente, que los comportamientos estén alineados con las necesidades de la empresa, y que las pautas y criterios directivos se ajusten con el input de las opiniones y feedback que sube de todos los niveles. A nivel horizontal, que



El sólo hecho de pensar si el Área de RRHH tiene una función estratégica dentro de la empresa es una pregunta sin sentido, porque si existe la duda no tendría sentido que existiera el área. Se supone que todos los sectores existen y tienen su razón de ser porque su aporte es necesario al negocio.

Lo que sucede es que a veces las Áreas de RRHH no ocupan el espacio real de la Gestión de RRHH, y acotan su rol a la atención de algún proceso (empleos, formación, pago de sueldos), vínculo con algún actor (sindicato), o implementación de programas (encuestas, clima, gender diversity), sin participar en la ges-

los responsables de garantizarle a la empresa los comportamientos que necesita de su personal, hombro con hombro con el de finanzas que debe garantizarle a esa misma empresa que no tendrá problemas en su gestión por falta de crédito o de caja.

Algunos hombres de RRHH a veces dicen: "No ocupo ese espacio porque no me invitan". Quien piensa esto tendría la misma actitud de un delantero que acuse al arquero de no dejarle hacer goles; no es un problema del arquero, es un problema suyo. Si no lo invitan, tiene que "auto-invitar", en caso contrario no está ejerciendo su rol y cobra un sueldo superior al que le corresponde, o está diciendo claramente que no está totalmente capacitado para realizar la gestión de RRHH.

En Techint una de las competencias clave es la 'Interpersonal Leadership', que significa lograr por su contribución y autoridad moral un espacio en la ronda, tener peso en la vida del grupo, ser escuchado y poder influir. Esto es vital para todas las áreas, y desde ya para la de RRHH, que trabaja en la temática del comportamiento donde todos se creen expertos.

■ ¿Cuáles serían, entonces, las habilidades con las que debe contar el responsable de RRHH para gestionar con éxito la función que usted menciona?

Ante todo, al igual que todos los managers, deben contar con la capacidad de "lograr espacio en la organización". Así como el gerente de tecnología puede ser simplemente una persona que instrumenta las decisiones que se toman en otros niveles o áreas, o ser una persona que "logra el espacio" para ser el actor principal en la definición de la tecnología que necesita la empresa para su negocio, el responsable de RRHH puede ocupar el espacio integral de su gestión o dejarlo en manos de otros. En Techint, una de las competencias clave es la "Interpersonal Leadership" que significa lograr por su contribución un espacio en la ronda, tener peso en la vida del grupo, ser escuchado y poder influir. Esto es vital para todas las áreas, y desde ya para la de RRHH que trabaja en la temática del comportamiento donde todos se creen expertos.

También, al igual que todos los managers, deben ser personas con profundo conocimiento del funcionamiento de la empresa. Si el responsable de RRHH, al igual que los responsables de los otros sectores, no es capaz de entender el contexto, el planeamiento estratégico y operativo de su empresa, la organización, la logística, los sistemas, las oportunidades, los mercados, la rentabilidad, lógicamente ¿cómo puede aportar desde su responsabilidad a la empresa?

El responsable de esta dirección debe

"Cuál es la función del área de RRHH en la empresa" o "Qué espera la Dirección de la Gestión de RRHH". Sin embargo, jamás he visto que se haga una reunión de finanzas o de marketing, en la cual estén los directivos pensando cuál es su función en la empresa, pues su función la tienen clarísima, y saben que lo único que tienen que hacer es cumplirla.

ción "real" de RRHH que parte de un análisis permanente de la gestión de la empresa y los sectores, el diagnóstico de cuándo y por qué son los RRHH los que están afectando negativamente o limitando esa gestión, y la creación de un contexto que facilite la implementación de las acciones correctivas.

Y está claro que si el Área de RRHH no ocupa el espacio real de la Gestión de RRHH, ese espacio quedará vacío, lo ocupará otra área o directamente el manager en forma autónoma. Y esto no es una particularidad del Área de RRHH, sino que le pasa a todos los sectores de la empresa: si el área de Sistemas se queda en la reparación de las PC o en la implementación de programas, la empresa irá a la deriva sin una Gestión Estratégica de la Información, o alguien la va a hacer para que la empresa no quede sin la información necesaria para la secuencia y control de las operaciones.

A mi criterio, algunas áreas de RRHH se "autolimitan" justamente por la falta de claridad conceptual de su rol, sumándose a veces un sentimiento de inferioridad frente a las otras áreas de la empresa que las lleva a la pregunta sobre "¿Qué espera la empresa?", en vez de asumirse como

Ficha

- **Nombre Completo:** Miguel Ángel Punte
- **Formación:** Profesor de Filosofía y Pedagogía / Lic. en Ciencias Laborales
- **Lecturas preferidas:** Novelas históricas, ciencias del comportamiento, temas de gestión. Última lectura: el Cisne Negro, el impacto de lo altamente improbable de Nicholas Taleb, Nassim, Paidós Ibérica, 2008.
- **Profesor de Administración de Personal III en la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.**

luego contar con la capacidad de entender el comportamiento humano, diagnosticar cuando hay algo no adecuado en una persona o en un grupo que impacta negativamente en la gestión, así como también tener la habilidad para diseñar formas de trabajo que tiendan a alinear los comportamientos y además, una gran capacidad de coaching para ayudar a las personas a desarrollar sus potencialidades.

■ ¿Existe un único perfil del gestor de RRHH?

A mi criterio aún se presenta la ambivalencia acerca de cuál es el perfil del responsable de RRHH: puede arrancar de Ciencias del Comportamiento o puede arrancar de Ciencias del Negocio, pero si no tiene ambas dimensiones, obviamente tenemos un problema. Adicionalmente necesita un conocimiento del marco legal para entender los límites y restricciones de su gestión, y un set de competencias técnicas para gestionar los procesos de Recursos Humanos.

Desde su "perfil de comportamiento" una capacidad clave es tener la capacidad de "hablar de" las personas y los grupos desde una perspectiva que aporte criterios de diagnóstico, pronóstico y orientación, superando un simple rol "administrativo"; y una capacidad de "hablar con" las personas en un proceso de coaching individual y grupal que le permita ser un facilitador y consejero en su desarrollo.

Abordando específicamente el tema de Capacitación & Desarrollo, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan dichas áreas dentro de las corporaciones?

Son términos que tienen muchas acepciones en el uso habitual. Yo entiendo preferentemente por Capacitación lo que hace al logro de las competencias necesarias para la función actual de la persona y para lo que le demande la evolución futura de la misma; y por Desarrollo el crecimiento de la persona en competencias que la habiliten a nuevas oportunidades fuera de su carrera normal.

En capacitación el desafío más importante hoy, a mi juicio, es lograr la sistematicidad de la gestión desde un enfoque dinámico y no estático. Esto implica segmentar el Head Count total de la empresa en carreras tipo (mantenimiento, producción, mandos); definir las bocas de ingreso y los "flujos normales" de creci-

miento del personal en las posiciones de cada una; tomar como perfil de ingreso en cada carrera los requerimientos de la posición final y no de la inicial; y diseñar un programa curricular de formación que acompañe el crecimiento de las personas sobre esos flujos.

Cuando hablamos de Desarrollo esto es diferente, y aquí lo principal es crear en los managers una real capacidad de diagnóstico que les permita, dentro de un esquema "colegiado y de consenso", pronosticar cuáles son las personas que pueden crecer de operario a supervisor, de profesionales a mando, de mandos a di-

Hoy, lo más importante es hacer un Programa Institucional en el cual estén claros los distintos circuitos de las personas de la empresa y cuáles son los requerimientos de cada uno.

rectivos. Yo prefiero no hablar de Planes de Carrera y Cuadro de Reemplazos, porque considero que son conceptos poco aplicables a un mundo que cambia constantemente. Prefiero hablar de Planes de Desarrollo diseñando el crecimiento de la persona para que esté preparada para las oportunidades; y de Pool de Talentos relevando las personas que pensamos pueden crecer dentro de cada una de las grandes áreas de la empresa como son administración, tecnología, finanzas, en tecnología, en RRHH, y estimando el nivel jerárquico hasta el cual nos imaginamos pueden crecer.

Acá el tema principal es tener un diseño de flujos y armar un diseño institu-

cional de capacitación, tener en claro cuáles son los flujos por los que va a circular el personal de su empresa, cómo va a ingresar el personal operativo, por qué línea, cuál va a ser su camino. Una vez diseñado ese flujo, lo que tiene que ver, es cuál es el perfil de ingreso que le da el mercado y de acuerdo a esos flujos y planteando los escalones de formación que tienen que ir armando para que las personas avancen sobre esos flujos. Para mí, en la parte de capacitación hoy lo más importante es hacer un Programa Institucional en el cual se encuentre claro los distintos circuitos de las personas de la empresa y cuáles son los requerimientos de cada uno.

■ ¿Alguna otra reflexión?

Creo que quedó poco desarrollada la segunda dimensión de la Gestión de RRHH y por tanto del Área de RRHH, que además de garantizar la contribución requerida de cada persona a través de su trabajo, tiene la responsabilidad de procurar el mayor desarrollo posible del personal en el marco de ese mismo trabajo, y de cuidar el respeto de sus derechos frente a los otros actores sociales. Es una responsabilidad que no debe verse como otro medio más para el logro de la contribución laboral, sino como emergente de la dignidad que como "persona" tiene el personal. Ambos aspectos en el fondo sintetizan la responsabilidad y el desafío ético del hombre de Recursos Humanos: velar por los derechos de los otros actores sociales garantizando por parte del personal la contribución esperada de su trabajo, y velar por los derechos del personal cuidado su desarrollo como persona y el respeto de sus derechos en la realización de su trabajo. Dos dimensiones de integración difícil y dialéctica, tema que seguramente daría para otra conversación más amplia. ■

**Grupo
Randazzo**
MUCHO MAS QUE AUTOS

