



Construyendo Capacidades Organizacionales a través de los Roles de Recursos Humanos

ALBERTO LOYOLA

Jefe de Aprendizaje & Desarrollo Organizacional de PepsiCo Foods para la Región Andinos Sur



Foto: maggyproducciones

La globalización ha convertido al mundo en un lugar sin fronteras. Ese es el nuevo escenario de competitividad. Esto implica pensar en nuevos mercados, que generan nuevos retos y oportunidades de negocio, nuevos productos, nuevas capacidades organizacionales y nuevas formas de pensar acerca de hacer negocios. En ese escenario, las áreas de recursos humanos deben analizar este contexto y crear nuevos modelos organizacionales, así como procesos para desarrollar organizaciones competitivas,

flexibles y con capacidad de innovación y respuesta para reaccionar ante las necesidades de sus clientes y consumidores. Recursos humanos tendrá el reto de crear capacidades organizacionales para que las organizaciones puedan competir exitosamente en mercados globales.

Las organizaciones deberán desarrollar capacidades organizacionales para

poder dar respuesta a las necesidades de mercado y ser competitivos. Eso implicará que recursos humanos oriente sus prácticas hacia la cadena de servicio, es decir, el foco estará en el análisis del contexto del negocio para entender las necesidades de los clientes y consumidores. El rol de la gestión del capital humano ha evolucionado totalmente, pasando de ser el "policía de la organización" a tener un rol más estratégico dentro del *staff*, convirtiéndose en un socio de negocio, agente de cambio y transformación y arquitecto



Foto: maggyproducciones

organizacional, enfocando sus acciones y prácticas hacia la cadena de servicio.

A través de este artículo, lo que busco es compartir con ustedes dos aspectos centrales que como socios estratégicos de negocio debemos trabajar en nuestras organizaciones: roles de recursos humanos para generar ventaja competitiva y construcción de capacidades organizacionales.

Roles de recursos humanos para generar ventaja competitiva

Según Ulrich (2008), los nuevos modelos de competitividad en las organizaciones destacan que una ventaja competitiva central, que difícilmente es copiable, es el talento sustentable, ya que las organizaciones han aprendido a copiar sistemas de costos, tecnología, sistemas de distribución, modelos de cadena de servicio, procesos de manufactura y características de productos.

Asegurar el capital intelectual significa formar líderes a todo nivel



Figura 1. Roles de recursos humanos para construir organizaciones competitivas. De Ulrich, 1990.

en las organizaciones para liderar negocios globales; esto implicará el desarrollo de modelos de liderazgo para la formación de los líderes del futuro. Este valor intangible es el que permitirá a las organizaciones ser más competitivas y convertir la estrategia en acción.

Entonces, ante este contexto de competitividad, los roles que enfrenta recursos humanos son múltiples, tanto estratégicos como operativos en el corto y largo plazo. Entonces, se debe entender que, para agregar

valor al negocio, las prácticas de recursos humanos deben enfocarse en desarrollar capacidades organizacionales tales como velocidad de respuesta, aprendizaje, liderazgo, innovación y desarrollo de competencias para el empleado. Dichas acciones facilitarán la creación de organizaciones que puedan producir mejor, diferenciándose y generando ventaja competitiva a comparación de sus competidores.

Según Ulrich, los roles de recursos humanos para construir una organización



competitiva son los que se muestran en la figura 1.

Dicha figura se describe en términos de entregables los cuatro (4) roles claves que recursos humanos asume para generar ventaja competitiva. A continuación vamos a describir cada uno de ellos.

Gestión estratégica de recursos humanos

Trasladando la estrategia de negocio en acción, recursos humanos apoya al negocio de cuatro maneras:

1. Organización flexible, preparada y con capacidad de cambio: diseño organizacional adecuado.
2. Convirtiendo a su organización en una máquina de hacer talentos: formación de líderes.
3. Desarrollando la gestión del conocimiento a todo nivel.
4. Preparando la organización para los cambios y generando cultura de innovación.

Gestión de la arquitectura de la organización

Crear una infraestructura organizacional ha sido el rol tradicional de recursos humanos. Esto requiere que recursos humanos diseñe y ejecute eficientemente sus procesos. Como responsables de la arquitectura corporativa, recursos humanos asegura que este proceso organizacional sea diseñado e implementado eficientemente. Asimismo, recursos humanos crea infraestructura cuando constantemente examina y mejora sus procesos funcionales.

Gestión del aporte del empleado

En compañías donde el capital intelectual es un recurso crítico, recursos humanos se convierte en un "empleado campeón" relacionando las contribuciones de los empleados con el éxito de la organización. Los resultados de la contribución de la gestión de personas incrementan el compromiso y la motivación de los empleados.

Gestión de transformación y cambio

Recursos humanos será el gestor para que la organización adapte sus procesos y prácticas ante las nuevas condiciones del contexto del mercado y del negocio donde se desenvuelve la organización.

Cuando se habla de desarrollar una cultura de cambio, se está hablando de evaluar qué procesos organizacionales deben ser rediseñados o reemplazados por otros que generen valor a la cadena de servicio, clientes y consumidores.

Si bien el modelo planteado por Ulrich tiene numerosos años en la práctica, la realidad es que todavía tiene mucha vigencia, ya que convierte totalmente la visión y roles de recursos humanos de los años noventa, preparándolo para su nuevo papel en las organizaciones. Aun así,

dichos roles han evolucionado en los últimos 20 años, como se puede observar en la Figura 2.

Construyendo capacidades organizacionales

En la primera parte de este artículo se menciona el link entre los roles de recursos humanos y las capacidades organizacionales. Adicionalmente, la doctrina tradicional menciona que existen tres tipos de capacidades que permiten desarrollar ventaja competitiva (financiero/económica, estrategia/marketing y tecnología); sin embargo, la realidad actual demuestra que estos tres tipos de capacidades describen solo una parte de lo que las organizaciones necesitan para mantener su ventaja competitiva.

Para diseñar mejores productos o servicios, establecer planes de producción,

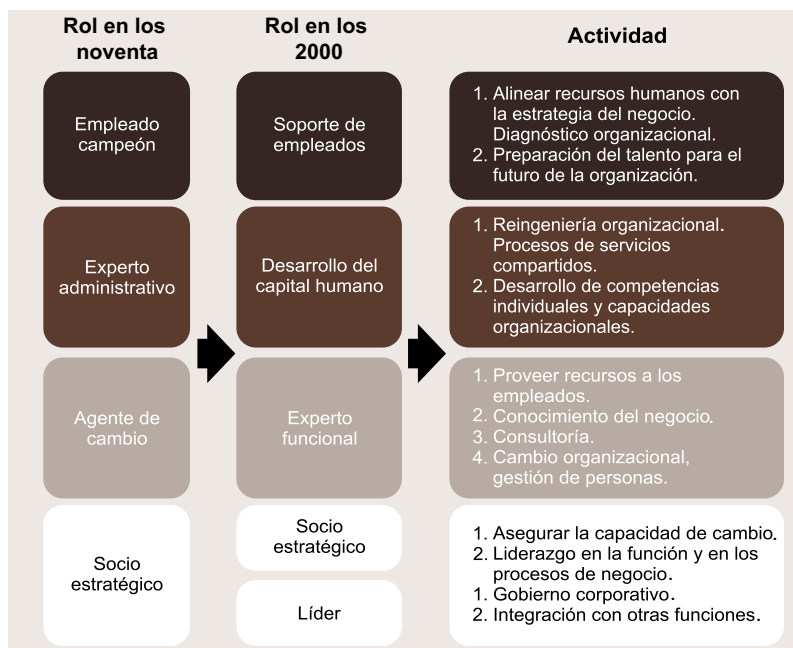


Figura 2. Evolución de los roles de recursos humanos (adaptada para fines didácticos). De Ulrich & Allen, 1990-2008.



Figura 3. Capacidades organizacionales como punto central para la ventaja competitiva. De Ulrich & Lake, 2001.

financieros, de marketing y ventas o incorporar tecnología innovadora, que permita a las organizaciones mejorar su cadena de servicio orientada al cliente y responder eficazmente para enfrentar los retos en entornos de competitividad, estas deben ser complementadas con capacidades organizacionales, que son el ADN de la competitividad de las organizaciones.

Entonces, las capacidades organizacionales son aquellos conocimientos, habilidades, procesos y prácticas dentro de una organización que la fortalecen para agregar valor a los clientes en formas singulares que la competencia no puede ofrecer, generando ventaja competitiva en el mercado y en consecuencia mayores ganancias a las organizaciones.

En la Figura 3 se muestra la relación que según Ulrich existe entre las capacidades financieras, de marketing y tecnológicas.

En la Figura 4 se muestra la relación que según Ulrich existe entre las capacidades organizacionales y el desarrollo de prácticas de recursos humanos.

Las capacidades organizacionales, como conclusión, forman la identidad y personalidad de cada organización; son medibles y dan confianza a los inversionistas para generar ganancias futuras. En ese contexto, el modelo de gestión de recursos humanos a implementar deberá enfocarse hacia dos factores: desarrollar capacidades organizacionales y entender las necesidades de los clientes. Recursos humanos deberá alinear sus prácticas analizando primero el entorno donde se desenvuelve la organización y liderar el proceso de diagnóstico organizacional conjuntamente con los líderes de la organización, para desarrollar prácticas que generen valor hacia los clientes. 📌



Figura 4. Capacidades organizacionales y su relación con acciones de recursos humanos. De Ulrich, Brockbanki, & Jonhson, 2008.

