

LA NUEVA RAZA DE RECURSOS HUMANOS

por Robert Rodríguez

Traducción: Gerardo Díaz Cortés

Próximamente en una oficina muy cerca de usted: Profesionistas de Recursos Humanos con amplios conocimientos de negocios y un deseo de trabajos verdaderamente retantes.

Los profesionistas de RRHH que están preparándose hoy en día, ya sea en la universidad o en los postgrados, están aprendiendo cosas que no han sido necesariamente parte de la concepción tradicional de Recursos Humanos – desde finanzas y operaciones hasta estadística y estrategia. Cuando estos flamantes profesionistas de RRHH comiencen su carrera en una empresa, ¿cuáles serán sus expectativas y cuáles serán las de quienes los empleen?

Estos futuros profesionales esperan utilizar el entrenamiento en negocios en que están invirtiendo hoy. Esperan trabajos retantes, no tareas meramente administrativas. Están conscientes de que la función está creciendo en importancia y de que ellos pueden lograr trascender en los resultados importantes del negocio. Y los resultados de negocio les son conocidos porque muchos de ellos tienen experiencia de negocio en áreas fuera de RRHH.

Tomemos por ejemplo a Don Miller:

Miller, quien posee una licenciatura en finanzas y economía, comenzó su carrera en una de las cinco principales firmas de contabilidad, haciendo consultoría financiera y de litigios - reconciliando declaraciones de bancarrota, para ser exactos.

“La función está atrayendo ahora gente que quiere ser vista primero como gente de negocios y en segundo lugar como expertos en Recursos Humanos.”

Miller había planeado seguir una carrera en leyes, hasta que un trabajo en consultoría le hizo ver qué tan valiosa es la función de Recursos Humanos para el éxito de un negocio. “Ese proyecto como consultor me mostró la verdadera importancia de tener a la gente correcta en el lugar correcto, en el tiempo correcto, ya que pude ver a RRHH como el mayormente responsable de esas decisiones,” comenta Miller.

Un puesto de interno en el departamento de Recursos Humanos de Microsoft confirmó su decisión de seguir una carrera en esta área. Ahora, él está completando su segundo año de Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de Michigan State, con una especialidad en Recursos Humanos. Y aunque algunos de sus compañeros de la Maestría le molestan por su interés en RRHH, Miller sabe que es él quien reirá al último. Microsoft le ha ofrecido ya un empleo en Recursos Humanos.

“Estoy eligiendo una carrera en Recursos Humanos porque veo la función como un factor importante dentro del éxito del negocio,” comenta Miller. Él considera que la transición hacia una economía basada en el conocimiento está haciendo que Recursos Humanos sea más respetada y valorada en el ámbito laboral ya que RRHH puede ayudar a encontrar la gente con el conocimiento adecuado.

Miller puede tener habilidades financieras y de negocios excepcionales, pero él no es la excepción a la regla. “Yo pienso que es el caso de gente que está ya tomando puestos de alto nivel en Recursos Humanos y que viene de otras áreas funcionales, donde ellos tienen una mayor orientación financiera,” comenta Peter Cappelli, profesor y director del Centro de Recursos Humanos de la escuela Wharton de la universidad de Pennsylvania.

DESAFIANTES NUEVOS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS

Una de las primeras cosas que hizo Bill Conaty cuando tomó el puesto de Vicepresidente del Corporativo de Recursos Humanos de General Electric fue cambiar la estructura del Programa de Liderazgo de Recursos Humanos de GE (HRLP). El programa de dos años anteriormente requería que los participantes rotaran a través de tres tareas que duraban ocho meses cada una dentro de Recursos Humanos. Conaty solicitó que una de dichas tareas fuera en un área distinta a Recursos Humanos, como Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia o Auditoría Corporativa. Incluyó también más asignaciones internacionales.

Con muchos profesionistas nuevos de Recursos Humanos buscando enfocarse en la parte de negocios de dicha área, tales cambios han ayudado al HRLP a atraer un rango más amplio de profesionistas de negocios de un ámbito más global. Cerca de 95% de los participantes tienen ya sea una maestría en administración de negocios (MBA) o un título en Recursos Humanos. Cerca del 50% de los participantes actuales del HRLP (125 participantes) están asignados a puestos internacionales.

“La razón por la que el programa es tan atractivo es porque las tareas funcionales que se asignan a los participantes en el programa les permiten competir y alcanzar la excelencia en roles a través de diversas funciones,” dice Conaty. Tal experiencia brinda a los participantes una ventaja competitiva.

“Los participantes se desempeñan tan bien en sus tareas que son muy buscados por las unidades de negocios de GE para ocupar posiciones de Recursos Humanos,” comenta Conaty. Y agrega que la máxima muestra del éxito del programa es que aproximadamente 15% de los participantes en HRLP reciben ofertas de trabajo en funciones que no están relacionadas con Recursos Humanos.

Conaty dice, “El programa no solamente nos permite atraer exitosamente a verdaderos talentos hacia puestos en Recursos Humanos, sino que el calibre de los participantes incrementa la credibilidad de la función de Recursos Humanos en GE.”

“Durante mi primer año con GE, he hecho más de lo que otras compañías te permiten hacer en cinco,” comenta Paul Davies, quien ha estado en el HRLP por un año. Davies, quien posee un título en Administración de Empresas de la Universidad de Queensland, en Australia, ha viajado a París, Londres, Japón y la India como parte de su tarea multi funcional en Auditoría Corporativa.

“Como pueden imaginarse,” dice Davies, “una auditoría de un balance es algo muy complicado para alguien con formación solamente en Recursos Humanos. Pero ésa es exactamente la clase de oportunidades que recibes en GE. Existe una creencia verdadera en la importancia de la exposición a diferentes funciones y a diferentes negocios. Y eso da como resultado posibilidades ilimitadas.”

-Robert Rodríguez

“La función está ahora atrayendo gente que quiere ser vista como gente de negocios en primer lugar y expertos en Recursos Humanos en segundo,” agrega Lisa Harris, Vicepresidente Senior de Servicio a Clientes de Gevity, un proveedor de servicios en Recursos Humanos en Bradenton, Florida. “Cuando alguien me dice que quiere entrar en Recursos Humanos porque quiere ayudar a otros, le digo que mejor se meta de trabajadora social.”

QUÉ ESTÁN APRENDIENDO

Los futuros profesionales de Recursos Humanos como Millar, están estudiando en un ambiente académico cambiante, donde los programas de Recursos Humanos enfatizan las habilidades financieras y de negocio como nunca antes. Como resultado, los profesionales de RRHH del futuro están recibiendo una mayor orientación financiera y están aprendiendo a pensar estratégicamente y a desarrollar habilidades de planeación.

De hecho, éstas son habilidades que los estudiantes de RRHH están exigiendo. “Los estudiantes entendidos se apartarán de programas que no ofrezcan cursos sólidos de negocios y finanzas,” dice Bill Conaty, Vicepresidente Senior del corporativo de RRHH de GE en Fairfield, Connecticut y miembro del comité de consejo del Centro de Estudios Avanzados de Recursos Humanos de la Universidad de Cornell.

Miller concuerda. Cuando él estaba decidiendo dónde estudiar, se decepcionó de varios programas de Recursos Humanos que carecían de cursos sobre segmentación de datos o de análisis de estados financieros. La ausencia de dichos cursos fue un factor determinante en su decisión de seguir una Maestría en Administración de Empresas (MBA) con una especialización en Recursos Humanos, en vez de estudiar directamente RRHH.

Las preferencias de estudiantes como Miller y de sus empleadores, están llevando a cambios en muchos colegios y universidades. Tradicionalmente, las instituciones académicas están “esencialmente regidas por los intereses y puntos de vista de los maestros,” dice Cappelli. “Se concentran mayormente en cuestiones de investigación académica, no por aspectos prácticos, y dichas cuestiones no han cambiado mucho.” Sin embargo los profesores han notado que los empleadores y los estudiantes de hoy, más que los maestros, están generando algunos cambios en los programas académicos de RRHH – y los administradores de las universidades están modificando su curricula en consecuencia.

No es sorpresa entonces que, hoy por hoy Cappelli vea programas académicos de RRHH que incluyen más investigación de operaciones y cursos de contabilidad interna. “Tales habilidades son necesarias para ayudar a los profesionales de Recursos Humanos a demostrar los beneficios de negocio de los programas de RRHH, algo que los jefes que los emplean exigen cada vez más,” agrega.

Una perspectiva financiera y de negocio se enfatiza también en los programas de la Universidad Estatal de Pennsylvania. William Rothwell, profesor a cargo de la educación y desarrollo de la fuerza laboral, dice que ha tenido que agregar una aplicación tipo mundo-real a sus cursos a fin de preparar mejor a sus estudiantes para las demandas que enfrentarán. Por ejemplo, en vez de enfocarse en teorías sobre planeación de sucesión, Rothwell enfatiza el retorno de inversión producto de dicha planeación de sucesión. “Estos cambios atraen a estudiantes que van a la mitad de su carrera y que han tenido alguna experiencia de negocios previa,” comenta.

PROMOVIENDO LA PROFESIÓN

La gente fuera de RRHH simplemente no sabe mucho sobre la función. Esta falta de exposición hace muy difícil poder apreciar lo que hace esta área y ello puede ser un obstáculo para atraer talento a este campo.

Peor aún, algunas personas tienen una impresión negativa de RRHH, basada en su interacción con dicho departamento. “Cuando comencé mi carrera, no veía muy a menudo a RRHH y pensaba que su función era muy administrativa y para nada atractiva,” comenta Don Miller, quien está estudiando una Maestría en Administración de Empresas (MBA) con especialización en Recursos Humanos en la Universidad Estatal de Michigan.

¿Cómo puede RRHH dar a conocer a los estudiantes que la función es cambiante y desafiante? Hacer que ejecutivos de RRHH den conferencias a estos estudiantes es una buena manera de iniciar una conversación al respecto.

Sasha Diskin, quien recientemente terminó su maestría en Administración de Empresas en la Universidad DePaul de Chicago, sintió que sabía muy poco de Recursos Humanos hasta que ejecutivos experimentados en el área fueron a conversar con ella. “Como parte de mi clase de Recursos Humanos, nuestro profesor trajo a algunos ejecutivos que nos brindaron una perspectiva única sobre el área y pude ver la función de una forma completamente distinta,” comenta. Diskin, Vicepresidenta en el grupo de Gestión de Riesgos en el Banco LaSalle, en Chicago, tiene ahora una nueva óptica de la función y dice que no rechazaría una oportunidad de carrera en Recursos Humanos.

Tim Richmond, Director de Desarrollo de Talento en 3M, dice que mientras él ocasionalmente ve a los ejecutivos de RRHH dirigiéndose a los estudiantes de las escuelas de negocios, el área como tal necesita hacer un mejor trabajo al compartir historias de éxito para atraer a los mejores talentos. “Los estudiantes fuera de Recursos Humanos no conocen la función que juega dicha área en una empresa. Aquellos de nosotros en Recursos Humanos necesitamos salir y compartir nuestra historia de manera más efectiva,” comenta.

Expertos académicos y corporativos recomiendan que los ejecutivos de RRHH contacten a los responsables de los programas de Maestría en Administración de Empresas y a los de Recursos Humanos para ofrecerles charlas. También, algunos ejecutivos de RRHH trabajan con diversas facultades de negocios sobre una variedad de temas y estos contactos pueden llevar a oportunidades para participar en conferencias. Y conforme los gerentes generales den reconocimiento público a Recursos Humanos, los estudiantes querrán saber más de la función. Jack Welch, anteriormente gerente general de General Electric, ha dicho que la persona de mayor nivel en Recursos Humanos es la segunda persona más importante en una organización. Ese tipo de reconocimiento de seguro puede atraer el interés de los estudiantes.

Otra forma de crear esta conciencia es ofreciendo trabajo como internos en RRHH. Estos trabajos temporales exponen a empleados de otras áreas a RRHH y su valor dentro de la organización. Miller dice que un puesto como interno lo convenció de dejar la consultoría financiera y seguir una carrera en Recursos Humanos.

-Robert Rodríguez

Dado que las organizaciones se están enfocando en el impacto que Recursos Humanos tiene sobre el éxito general de una empresa, Harris cree que los programas académicos necesitan incluir cursos que ayuden a los estudiantes a desarrollar métricas e indicadores de trascendencia para Recursos Humanos.

Algunas organizaciones están asociándose con instituciones académicas para ayudar a desarrollar dichos indicadores. Gevity está trabajando con la Universidad de Cornell “para desarrollar mejores métodos de medición de cómo las prácticas de Recursos Humanos impactan el desempeño del negocio,” comenta Harris, quien supervisa a un grupo de cerca de 200 consultores de Recursos Humanos.

Otros cambios en la currícula de RRHH vendrán pronto, dicen los expertos. Por ejemplo, la industria emergente de outsourcing de Recursos Humanos requiere que las universidades preparen mejor a sus estudiantes sobre cómo tomar decisiones sobre outsourcing y cómo establecer y mantener relaciones con proveedores externos, dicen los académicos. Y Rothwell predice que el futuro de los programas de Recursos Humanos incluirá más cursos sobre temas de globalización, regulación y tecnología.

SE BUSCA: TRABAJO DESAFIANTE

Dado que los profesionales de Recursos Humanos de un futuro muy cercano poseerán buenas habilidades financieras y de negocios, los jefes que les empleen tendrán que asegurarse que esos talentos sean bien utilizados. Los nuevos profesionistas de RRHH esperan empleos que les permitan usar las habilidades que desarrollaron tanto en los programas académicos como en trabajos previos. Un simposio reciente sobre el futuro de RRHH, organizado por la Sociedad de Administración de Recursos Humanos, confirma que los trabajos desafiantes y una clara trayectoria de carrera son clave para atraer a la profesión a estudiantes de alto calibre.

“Si la función de Recursos Humanos desea continuar atrayendo a los mejores estudiantes, entonces los empleos en RRHH tendrán que ser más interesantes,” dice Cappelli. Y recomienda que la organización mantenga sus proyectos desafiantes de Recursos Humanos en la empresa, en vez de asignarlos a una consultoría fuera de ella.

“Los mejores y los más brillantes buscarán roles en los que se les considere verdaderos socios de negocio.”

Tim Richmond, Director de Desarrollo de Talento en 3M, la compañía de tecnología diversificada establecida en St. Paul, Minnesota, cree que Recursos Humanos está atrayendo a mejores talentos debido a la naturaleza cambiante de los trabajos que ofrece.

“Algunos líderes actuales de RRHH crecieron en un ambiente en el que Recursos Humanos era llamado Personal y la función era muy administrativa y tradicional. Hoy en día, vemos líderes de RRHH que están trabajando en estrategia corporativa y manejando la agenda de desarrollo de talento en una empresa. Esto lo hace mucho más emocionante y atractivo como una opción de carrera”, dice Richmond.

“Los mejores y los más brillantes buscarán roles en los que se les considere como verdaderos socios de negocio,” comenta Conaty. La gente verdaderamente talentosa no quiere estar en una función mayormente administrativa, sino en un papel donde puedan influir en los resultados del negocio, los valores de la organización y la cultura corporativa, agrega Conaty.

“Comencé en GE en una posición de operaciones, pero cambié a RRHH porque vi una función que me permitiría usar mis habilidades personales de liderazgo así como mi experiencia en negocios,” agrega Conaty. “Ahora, continúo viendo más y más personas que tienen experiencia en operaciones y que se pasan a RRHH por la misma razón.”

Estudiantes como Angela Ritchey, actualmente inscrita en un programa de graduados de RRHH en la Universidad Capella, en Minneapolis, provienen de posiciones previas que ofrecen diversos desafíos. Ritchey es una consultora para Booz Allen Hamilton, la firma consultora global establecida en McLean, Virginia. Ella ha ayudado a la Fuerza Aérea a implementar sistemas estratégicos de comunicación y ha ofrecido apoyo a la NASA como parte de una transformación integral de operaciones de negocios de esta empresa. De inicio en su carrera, tuvo trabajos de contabilidad en diversas firmas de tecnología, incluyendo 3Com y Applied Materials.

Ritchey cambió a RRHH porque lo vio convirtiéndose en algo más sofisticado: “El campo de RRHH verdaderamente me emociona, porque veo mucho potencial en la función.” Ella escogió el programa de graduados de Capella porque “vi una buena mezcla de cursos de negocios para complementar los cursos de RRHH y pensé que esas capacidades son críticas para poder convertirse en un socio estratégico de negocio.”

El programa incluye los cursos requeridos en RRHH así como finanzas, análisis de datos, planeación estratégica, mercadotecnia y toma de decisiones.

ACTUANDO COMO “CONSULTORES”

Dado que los profesionales de RRHH del mañana tendrán más experiencia laboral en otros campos aparte de su función, una educación enfocada en negocios y un deseo de trabajos desafiantes ¿qué pueden entonces esperar de ellos los jefes que los contraten?

Richmond (de 3M) cree que los jefes verán a alguien que actúa como consultor de negocios y que además puede tratar temas relacionados con el personal. “Al actuar como un consultor interno, (los profesionales de RRHH) serán percibidos como personas con más credibilidad al manejar la gestión de personas dentro de una organización,” agrega Richmond. A los consultores a menudo se les percibe como más objetivos, más orientados al negocio y más en contacto con las mejores prácticas de otras empresas respecto a cómo se percibe generalmente a la función de Recursos Humanos.

Rothwell cree que los jefes pueden esperar a profesionales que sean más que un simple socio de negocio. “Un socio de negocio indica equidad con otras funciones cuando se trata de temas relacionados con la gente y esto minimiza el nivel de responsabilidad de RRHH,” comenta. “Los líderes de Recursos Humanos del futuro serán capaces de impulsar y manejar la agenda de personal de una organización y ninguna otra área funcional querrá tomar decisiones relacionadas con gente sin antes involucrar a Recursos Humanos.”

Conaty (de GE) espera ver más practicantes de RRHH que puedan desempeñarse bien en roles multi funcionales y operacionales, (Ver recuadro “Desafiantes Nuevos Líderes de Recursos Humanos” en la página 2.) “Debido a su formación, veo un futuro donde RRHH no tendrá problemas para encontrar un lugar a la mesa, sino un futuro en el que Recursos Humanos verá difícil alejarse de la mesa, dado que estarán muy solicitados por sus conocimientos y experiencia,” comenta Conaty.

Robert Rodríguez, Ph.D., es cabeza de la facultad de los Programas de Recursos Humanos y Liderazgo en la Escuela de Negocios de Capella University en Minneapolis, donde imparte cursos de recursos humanos y gestión de talento.