

# Los Retos a los que se enfrenta la función de Recursos Humanos

Por: Dra. Ilia E. Ramírez Acevedo  
Catedrática Auxiliar, UPR-Bayamón

La función de Recursos Humanos (RH) envuelve atraer, adquirir, desarrollar, motivar y retener talentos. La función de Recursos Humanos está experimentando una profunda crítica. Varios artículos profesionales escritos por académicos, ejecutivos de Recursos Humanos y consultores plantean que esta función es objeto del escrutinio más intenso; necesita cambiar y el cambio representará retos importantes y requerirá competencias nuevas.

La función de RH se enfrenta a diversos retos con relación al futuro. Un reto de ésta es demostrar su valor añadido y reenfocar sus recursos para una influencia mayor del negocio. Los profesionales de RH tienen que demostrar y convencer a los ejecutivos de línea que estos proveen una contribución de valor añadido a la empresa para ganar posición igual en el proceso de toma de decisiones con otras áreas funcionales. Ellos deben constantemente preguntarse: ¿Qué hacer para añadir valor a la empresa? ¿Cómo añadir valor? La función de RH tiene el propósito esencial de crear y proveer valor para la organización. La creación de valor requiere que los ejecutivos de Recursos Humanos entiendan claramente la confluencia de los factores económicos, sociales y tecnológicos que

motivan la competencia industrial. La provisión de valor se refiere a la necesidad apremiante para las funciones de RH para demostrar su efecto tangible por alinear y guiar los asuntos críticos del negocio.

Otro reto de RH es justificar su contribución a la organización. Existen interrogantes en cuanto a la contribución de esta función en el desempeño organizacional debido a la falta de reconocimiento de valor añadido a la empresa: la percepción de RH como función altamente transaccional; la visión de RH como un generador de gastos (elemento de costo) y como una mera función de apoyo y no como una entidad que crea valor en la empresa; el problema de reputación y estereotipo de los profesionales de RH; y el planteamiento de la poca preparación en medición de RH. Históricamente, los profesionales y los ejecutivos de RH han luchado para demostrar el rendimiento de la inversión de su trabajo a sus organizaciones; sin embargo, en años recientes, ellos se han visto en la necesidad de justificar o demostrar su contribución a los resultados de la organización. Ante esto, los ejecutivos y los profesionales de RH se encuentran en una constante búsqueda de métodos y medidas que demuestren el valor y efecto que tiene su función en la empresa.

Otro de los desafíos de la función RH es que la comunidad de los Recursos Humanos de la empresa debe mostrar competencias, procesos y prácticas que sirvan como criterio de evaluación de éxito. El papel del director de RH, ha cambiado drásticamente en las últimas décadas. La transformación de la función de RH ha sido de una orientación transaccional y administrativa a una de socio-estratégica de negocio. El papel estratégico de la función RH requiere que los profesionales en esta área desarrollen competencias básicas para convertirlos en asociados en el proceso de administración estratégica. Al respecto, varios teóricos en el campo de Recursos Humanos (Becker, Huselid, Ulrich) han indicado que para que Recursos Humanos sea un asociado estratégico exitoso y se implanten efectivamente los principios del sistema de Recursos Humanos de alto desempeño, los directores de Recursos Humanos necesitan modificar sus competencias.

Las competencias son el cuerpo de conocimiento, habilidad, expresiones y otros requisitos necesarios para el desempeño exitoso del puesto. Las cuatro competencias básicas del profesional de Recursos Humanos para ser asociado estratégico, según señalan Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright, (2000) en el libro Human Resource Management, son: (1) competencia de negocio - conocer el negocio de la compañía y entender sus habilidades financieras económicas. Recursos Humanos debe ser capaz de calcular el costo y los beneficios de cada alternativa en términos de efecto en dólares y considerar el efecto no monetario (e.g., capaz de identificar asuntos éticos y sociales atacando las prácticas de Recursos Humanos); (2) conocimiento técnico y profesional en las prácticas de Recursos Humanos - evaluar críticamente las nuevas técnicas y usar sólo aquellas que beneficiarán a la compañía; (3) habilidad de administración de cambios - diagnosticar problemas, implantar cambio organizacional y evaluar resultados y (4) la competencia de integración - habilidad de

**ComputerExpertGroup.com**

**Save time and money!**

Over the past 10 years, Computer Expert Group has developed and provided the best software tools, to help you prepare P.R. Individual and Corporate Taxes, fulfilling the Department of Treasury's tax filing requirements.

**INDIVIDUAL FORMS:**  
482.0(long), 481.0(short), 1040PR, 1040ES, "Patente", Schedules (A, A1, B, B1, C, CH, D, D1, D2, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, Q1, R, T) and Part Resident Year.

**CORPORATE FORMS:**  
480.20, 480.30, 480.70(OE), 480.10, 480.10(SE), 480.2(I), "Patente", Property & Annual Reports.

Get help from the experts today, and avoid the annual headache!

**FREE internet and phone ASSISTANCE**  
**CALL US AT: 787-287-2777**

SOFTWARE SOLUTIONS THAT WORK

**EXPERT P.R. TAXES**  
Individual & Corporate 2005  
for Windows™

The easiest way to prepare Individual and Corporate taxes

Windows® compatible and runs on any Windows platform

You can import data from a spreadsheet

**Save time!** You can save the data for next year's Tax return

**Flexible!** You can change the data as many times as you need

**Fast!** The program will print the filled returns on any HP compatible laser printer

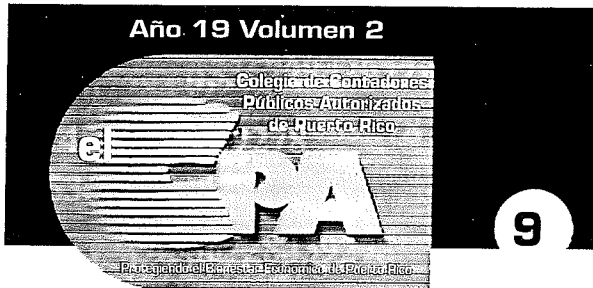
All forms are approved by "Hacienda"

Web-based application

**EXPERT SOFTWARE**  
for Windows™  
version 2005 build

**COMPUTER EXPERT GROUP**  
Software Developers

Windows is a Registered Trademark of Microsoft Corporation



# Los Retos a los que se enfrenta la función de Recursos Humanos

integrar las competencias anteriores para aumentar la importancia o valor de la compañía. Esto requiere que aunque el conocimiento especialista es necesario, una perspectiva general deba darse en la toma de cualquier decisión.

En la actualidad, se espera que la función de Recursos Humanos contribuya a lograr los resultados organizacionales. Para ello, los profesionales de RH deben ser orientados hacia el negocio, alineados con éste y efectivos como asociados. Esto es, deben ser maestros en la profesión (conocer los acercamientos teóricos del Campo de Recursos Humanos), estar en continuo aprendizaje, tener perspectiva global, y liderazgo de equipo, entre otros.

Hoy día, además, se cuenta con que los profesionales de RH provean soluciones, trabajen con los gerentes para crear estrategias de negocio y administren los recursos intelectuales del negocio. En consecuencia, los gerentes y el personal de RH necesitan reposicionarse. Esto requerirá una evaluación adecuada del desempeño actual mediante la evaluación de la contribución de la función de Recursos Humanos.

*Este artículo es una colaboración del Comité de Enlace con las Instituciones Educativas*

**CPA...**

**tu caja de herramientas.**  
Profesionales con soluciones a la mano.

- Planificación Financiera • Herencias
- Administración de Oficinas • Planificación Estratégica
- Nóminas • Asesoría en Seguros • Inversiones
- Rediseño de Funciones • Contribuciones
- Casos de Peritaje • Presupuestos • Auditoría
- Asesoría en Recursos Humanos • Análisis Fiscal
- Planes de Retiro • Asesoría en Divorcios
- Desarrollo de Sistemas • Asesoría en Financiamiento
- Valoración de Negocios y otros servicios

**CPA...**  
UN UNIVERSO DE POSIBILIDADES  
[www.colegiocpa.com](http://www.colegiocpa.com)

**¡VEN A RETRATARTE!**

Para tu tarjeta de ID de colegiado

**TU LLAVE DE ACCESO AL COLEGIO DE CPA**

- ▶ Procúrala en CISEC
- ▶ Completamente gratis

**VENTAJAS**

- Para aligerar el proceso de entrada a los seminarios y actividades del Colegio
- Para conectarte con el Colegio de CPA
- Para beneficiarte de ofertas y descuentos
- Para uso de la Biblioteca

**HAZLO AHORA, PARA QUE CUENTES**

Más inf. 622-0900

## Separa estas fechas en tu calendario

- **Foro de Desarrollo Económico**  
Fecha: 26 de marzo de 2006
- **Seminario: Planificación Estratégica para entidades sin fines de lucro**  
Fecha: 31 de marzo de 2006
- **Seminario: Semana de la Secretaría**  
Fecha: 25 de abril de 2006
- **Foro: Perspectivas económicas de la industria de seguro**  
Fecha: 25 de mayo de 2006
- **Simposio de Contabilidad y Auditoría**  
Fecha: 2 de junio de 2006
- **Foro: Contabilidad y Auditoría Gubernamental**  
Fecha: 15 de junio de 2006