



LIBRO DIGITAL PARA LA CREACIÓN DE VALOR



TRANSFORMANDO EL AREA DE CAPITAL HUMANO EN UN SOCIO DE NEGOCIO

Agosto 2025

Por Juan Carlos Erdozáin Rivera

TRANSFORMANDO EL AREA DE CAPITAL HUMANO EN UN SOCIO DE NEGOCIO DE NEGOCIO

Una breve guía para fortalecer el liderazgo y la cultura organizacional a través de una gestión estratégica del Capital Humano



.RESUMEN EJECUTIVO

En mi experiencia como Consejero, he detectado un patrón de comportamiento que frena el desarrollo de un liderazgo sólido y una cultura de rendición de cuentas. Se manifiesta cuando los responsables de Capital Humano (CH), impulsados por una concepción errónea de su función, intervienen directamente en la gestión disciplinaria del personal, saltándose al líder directo.

Esta disfunción es un síntoma de dos problemas de raíz:

- **Una Brecha de Talento en CH**, en donde los gerentes del área carecen de la visión estratégica para actuar como coaches y se limitan a ser "solucionadores" de problemas de forma reactiva.
- **Confusión Paradigmática**, cuando la organización aún no ha transitado de ver al área como un gestor administrativo de "Recursos Humanos" a un desarrollador estratégico de "Capital Humano".

La Consecuencia, además de erosionar la autoridad del gerente, se envía un mensaje de desconfianza desde la estructura y se impide que los líderes de línea desarrollen competencias clave en la gestión de personas.

La Práctica Correcta, el rol de Capital Humano debe redefinirse urgentemente. Su mandato no es ser la "policía" de la empresa, sino el arquitecto de la capacidad de liderazgo.

Para esto se deben equipar a los gerentes con políticas claras, entrenamiento en conversaciones difíciles y asesoramiento estratégico, pero la ejecución de la gestión del equipo es una responsabilidad indelegable del líder directo. Al asegurar esta correcta distribución de roles, se construye una organización más robusta, ágil y con un liderazgo verdaderamente empoderado."

- En el entorno empresarial actual, la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y retener talento es el diferenciador clave del éxito.
- Sin embargo, muchas empresas operan con un área de Recursos Humanos enfocada en tareas administrativas y reactivas, lo que limita su potencial.
- Este e-book presenta un diagnóstico de las disfunciones comunes que surgen de este enfoque tradicional y traza una hoja de ruta para evolucionar hacia un modelo de Capital Humano (CH) que actúe como un verdadero socio estratégico, fortaleciendo el liderazgo de línea y mitigando riesgos críticos para el negocio.

El objetivo es transformar el área de CH de un centro de costos y control a un motor de valor que impulse la productividad, la moral y la sostenibilidad de la empresa.



EL CAMBIO DE PARADIGMA: DE RECURSOS HUMANOS A CAPITAL HUMANO

El primer paso para optimizar la gestión de talento es comprender la diferencia fundamental entre el enfoque tradicional y el estratégico:

Recursos Humanos (Tradicional)	Capital Humano (Estratégico)
Función Reactiva: Administra la relación laboral (nómina, contratos, políticas).	Función Proactiva: Desarrolla el activo más valioso de la empresa: su gente.
Enfoque en el Control: Actúa como el "policía" que vigila el cumplimiento de reglas.	Enfoque en el Desarrollo: Actúa como un coach que potencia las habilidades del equipo.
Aislado de la Estrategia: Opera de forma independiente a los objetivos del negocio.	Integrado a la Estrategia: Alinea las iniciativas de talento con los resultados de la empresa.
Visión a Corto Plazo: Resuelve problemas inmediatos de personal.	Visión a Largo Plazo: Construye la cultura, el liderazgo y el talento para el futuro.

La persistencia en un modelo de RR.HH. tradicional es la causa raíz de muchos de los conflictos y debilidades que observamos en las organizaciones.



EL ROL CORRECTO DE CAPITAL HUMANO: EMPODERAR, NO USURPAR



El Presente organizacional de una empresa, es de a partir de este momento y hasta los próximos 18 o 24 meses en donde le **Innovación Incremental** (**Mejora Continua**) debe de estar presente junto con el **“Empoderamiento”**

Una de las disfunciones más peligrosas es cuando el área de CH, por desconfianza en los gerentes de línea o por un malentendido de su rol, interviene directamente para disciplinar o corregir a los colaboradores. Esta **usurpación del liderazgo** es contraproducente y debe ser corregida.

El Rol Incorrecto (El "Policía")

- Confronta directamente a los empleados, saltando la cadena de mando.
- Desautoriza al jefe directo frente a su equipo.
- Se convierte en una figura punitiva, generando miedo y desconfianza.

El Rol Correcto (El Socio Estratégico)

- **Asesor y Coach del Gerente**, equipando a los líderes con las herramientas y el guion para manejar conversaciones difíciles y aplicar medidas disciplinarias de forma justa y efectiva.
- **Facilitador y Mediador**, interviniendo para mediar en conflictos complejos, siempre como un tercero neutral que busca una solución constructiva.

- **Guardián del Proceso**, diseñando y velando por la aplicación de políticas claras, objetivas y equitativas (ej. disciplina progresiva, evaluación de desempeño), asegurando que los gerentes las apliquen consistentemente.
- **Analista de Tendencias**, identificando patrones (ej. alta rotación en un área) y trabajando con la dirección para resolver las causas de raíz, como un liderazgo deficiente.

DIAGNÓSTICO Y SOLUCIÓN A LA DEBILIDAD GERENCIAL



La intervención excesiva de CH es, a menudo, un síntoma de una enfermedad más profunda: **líderes de línea débiles o ineficaces**. Esto crea un ciclo vicioso:

- **El Gerente Ineficaz**, evalúa de forma subjetiva, muestra favoritismo o evita el conflicto.
- **El Equipo se desmotiva**, y surgen conflictos, "chismes" y una percepción de injusticia.
- **Capital Humano Interviene**, para "apagar el fuego", CH usurpa el rol del gerente.
- **El Liderazgo es Debilitado**, el gerente pierde autoridad y nunca desarrolla las competencias necesarias. El ciclo se perpetúa.

La Solución Estratégica, es tener claridad de que la responsabilidad de CH no es reemplazar al gerente, sino **fortalecerlo** lo cual implica las acciones siguientes:

- **Capacitación Obligatoria**, implementar programas de formación para todos los niveles de liderazgo en temas de retroalimentación, gestión de conflictos, evaluación objetiva y comunicación.
- **Criterios Claros de Desempeño (KPI's)**, eliminar la subjetividad en evaluaciones y bonos mediante métricas claras, medibles y transparentes.
- **Sesiones de Calibración**, reunir a los líderes para que justifiquen sus evaluaciones frente a sus pares. Esta práctica expone el favoritismo y estandariza la equidad en toda la organización.

GESTIÓN DE RIESGOS CRÍTICOS



TOLERANCIA CERO CON LA CONDUCTA TÓXICA

El caso más extremo de falla gerencial es la tolerancia de conductas inaceptables como el acoso o el abuso de poder. La inacción en estos casos no es una opción; es una negligencia que expone a la empresa a riesgos catastróficos tales como:

- **Riesgo Legal**, demandas por ambiente laboral hostil que pueden resultar en indemnizaciones millonarias.

- ⊗ **Riesgo Cultural**, la cultura se vuelve tóxica. Prevalecen el miedo y la desconfianza, se pierde el talento valioso y la colaboración se vuelve imposible.
- ⊗ **Riesgo Reputacional**, un escándalo público puede destruir la marca y la confianza de clientes y socios.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN NO NEGOCIABLE

- **Investigación Formal**, ante cualquier acusación creíble, CH debe iniciar una investigación inmediata, confidencial y documentada.
- **Presentación a Dirección**, se debe presentar un informe objetivo a la alta dirección, enfocado en los hallazgos y en el riesgo para el negocio.
- **Acción Decisiva**, la dirección tiene la responsabilidad ineludible de actuar con base en los hechos, lo que debe incluir la desvinculación de cualquier individuo que haya incurrido en faltas graves a la probidad, sin importar su posición o sus resultados operativos.

Ignorar el problema o, peor aún, sancionar a quien lo denuncia, es una decisión que garantiza la eventual explosión de una crisis mucho mayor.

CASO DE APLICACIÓN

Mejores Prácticas para Manejar Conflictos y Disciplina



El rol del área de Capital Humano o RR.HH. no es ser el ejecutor de la disciplina, sino el asesor, facilitador y guardián del proceso. Aquí están las prácticas correctas:

1. El Jefe Directo Inicia la Acción

El responsable principal del desempeño y la conducta de un colaborador es su jefe directo. Por lo tanto, es él o ella quien debe llevar a cabo la conversación correctiva o la llamada de atención.

2. CH Actúa como Asesor y Coach del Gerente

Antes de la conversación, el jefe directo debe acudir a CH para:

- Exponer el caso: "Un miembro de mi equipo ha llegado tarde tres veces esta semana".
- Recibir Guía: CH le asesora sobre cómo abordar la conversación, qué decir, cómo documentarlo y cuáles son los siguientes pasos según la política de la empresa.
- Role-Playing: En casos difíciles, pueden practicar la conversación para que el gerente se sienta más seguro.

3. CH Participa como Observador o Mediador (si es necesario)

En situaciones más serias (una amonestación formal, un acta administrativa o un posible despido), un representante de CH debe estar presente en la reunión. Su rol es:

- Ser un testigo imparcial.
- Asegurar que el proceso sea justo y se respeten las políticas de la empresa y los derechos del trabajador.
- Intervenir si la conversación se sale de control y mediar para mantenerla productiva.
- Clarificar puntos sobre las políticas de la empresa.

4. Establecer un Proceso de Disciplina Progresiva

CH es responsable de diseñar y comunicar una política clara que todos conozcan. Generalmente sigue estos pasos:

1. Advertencia Verbal: El jefe directo habla con el colaborador y lo documenta para sus archivos.
2. Advertencia Escrita: Si la conducta reincide, se formaliza por escrito en una reunión con el jefe y (opcionalmente) CH.
3. Acta Administrativa o Suspensión: Para faltas más graves, con la presencia obligatoria de CH y testigos.
4. Terminación de la Relación Laboral: Como último recurso.

5. Enfocarse en la Conducta, no en la Persona

CH debe capacitar a los gerentes para que la retroalimentación se centre siempre en hechos objetivos y conductas observables, no en juicios de valor sobre la persona.

- **Incorrecto:** "Eres muy irresponsable y no te comprometes".

- **Correcto:** "He notado que, en las últimas dos semanas, el reporte de ventas ha sido entregado un día después de la fecha límite. Esto impacta el trabajo del equipo de finanzas. ¿Hay algo que te esté impidiendo cumplir con el plazo?"

CASO DE APLICACIÓN

Mejores Prácticas para Manejar Conflictos y Disciplina y evitar el favoritismo



1. Crear Criterios Objetivos y Transparentes

La principal arma contra el favoritismo es la **data / información**. CH debe trabajar con la dirección para diseñar métricas de desempeño (KPI's) que sean claras, medibles e imparciales para la asignación de bonos.

POR EJEMPLO:

Bodegueros: Pedidos preparados por hora, % de error en surtido, Cumplimiento de normas de seguridad.

Obreros: Unidades producidas por turno, % de piezas defectuosas, Tasa de ausentismo.

2. Capacitar a los Gerentes

En lugar de quitarles la tarea, hay que enseñarles a hacerla. CH debe implementar talleres obligatorios sobre:

- Cómo dar retroalimentación efectiva.
- Cómo evaluar el desempeño basado en los KPI's definidos.
- Técnicas de resolución de conflictos.
- Comunicación de decisiones difíciles.

3. Implementar "Sesiones de Calibración"

Esta es una práctica de alto impacto. Antes de comunicar las evaluaciones o bonos, CH reúne a todos los gerentes de un mismo nivel. Cada gerente presenta y **justifica** las calificaciones de su equipo frente a sus pares. Esto crea presión social positiva, expone el favoritismo y obliga a todos a usar la misma vara para medir, asegurando la equidad en toda la organización.

4. Hacer Responsable al Gerente

5. Si un gerente, a pesar de las herramientas y la capacitación, sigue siendo parcial o ineficaz, **el problema es el gerente**. En ese punto, Capital Humano debe asesorar al director de esa área sobre el bajo desempeño de ese líder, lo cual podría llevar a un plan de mejora o incluso a su desvinculación.

CONCLUSIONES Y PASOS PARA SEGUIR

La transición de un área de Recursos Humanos administrativa a una de Capital Humano-estratégica es una de las inversiones más rentables que una empresa puede hacer. Requiere un compromiso desde la alta dirección para redefinir roles, invertir en la capacitación de sus líderes y construir una cultura de rendición de cuentas.

Es importante iniciar este proceso con una sesión de trabajo para evaluar el estado actual de la función de Capital Humano y diseñar un plan de acción concreto y a la medida de las necesidades de cada empresa.

FUENTES:

- 1) ¿Eres un Jefe Tóxico o un Líder Estratégico? / Juan Carlos Erdozáin Rivera / inGenius-eaBC: <https://www.eabc.website/post/la-epidemia-silenciosa-jefes-toxicos>
- 2) Entre la Competencia y la Incompetencia laboral / Juan Carlos Erdozáin Rivera / inGenius-eaBC: <https://www.eabc.website/post/entre-la-competencia-y-la-incompetencia>

- 3) Perfeccionismo, ¿Defecto o Virtud? / Juan Carlos Erdozáin Rivera / inGenius-eaBC: <https://www.eabc.website/post/perfeccionismo-defecto-o-virtud>
- 4) Miedo al Trabajo / Juan Carlos Erdozáin Rivera / inGenius-eaBC: <https://www.eabc.website/post/miedo-al-trabajo-1>
- 5) La Cultura Organizacional y sus gerentes / Juan Carlos Erdozáin Rivera / inGenius-eaBC: <https://www.eabc.website/post/tu-organización-es-ácida-o-alcalina>

