

## Apuntes

Por Marilena Beuses

- ▶ En USA se estima que a la edad de 35 años, un profesional cualquiera habrá cambiado de trabajo 7 veces
- ▶ La labor por retener a aquellos empleados altamente calificados tendrá una relación directa con el atractivo que la empresa pueda brindarle, no solo en el campo salarial y de beneficios sino también el de un agradable ambiente de trabajo
- ▶ El profesional de Recursos Humanos tiene que entender no solo de los procesos operativos de recursos humanos, sino también la estructura de la Organización y la sinergia entre las distintas partes, entender la competencia del mercado, el comportamiento financiero de la empresa, la estrategia de Mercadeo y Ventas así como los Sistemas de información
- ▶ Un reciente survey elaborado por la firma William Mercer entre 1999 y 2001 en el cual se destacan las 10 áreas de atención para Recursos Humanos, continúa la presión por retener a profesionales, así como reducción de costos

## ROL ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE CAMBIO

En los tiempos de cambio es precisamente cuando Recursos Humanos debe afianzarse más con la visión estratégica del negocio ya que deberá adaptar los procesos operativos correspondientes para responder al entorno socio económico. Conocer del negocio y del contexto económico, poseer canales de información y de comunicación, promover los fundamentos de la cultura organizacional, trabajar con los líderes,... son algunos de los elementos que presenta Marilena Beuses como esenciales para fortalecer el rol de Recursos Humanos

Mucho se habla del cambiante entorno y como los profesionales del área de Recursos Humanos pueden responder a este cambio.

Es obvio de que ante un entorno donde se ve cada día mas tendencia a la eliminación de trabajo, la labor por retener a aquellos empleados altamente calificados tendrá una relación directa con el atractivo que la empresa pueda brindarle, no solo en el campo salarial y de beneficios sino también el de un agradable ambiente de trabajo. La generación X busca cada día mas por un ambiente de progreso profesional pero también de un sincero reconocimiento de que hay que tener una vida balanceada y de que un trabajo no lo es todo. La idea de tener un jefe o mentor de quien aprender y modelar adquiere cada vez mas relevancia en este proceso de retención.

▶ **La generación X busca cada día mas por un ambiente de progreso profesional pero también de un sincero reconocimiento de que hay que tener una vida balanceada y de que un trabajo no lo es todo**

En USA se estima que a la edad de 35 años, un profesional cualquiera habrá cambiado de trabajo 7 veces

La realidad nos muestra que tanto el personal como quienes los dirigen están experimentando cambios en la esencia de como manejamos a los empleados y que los intereses de ambas partes han cambiado.

Es lo que se llama ahora una nueva forma de contratación laboral los términos se negocian ahora con mas libertad y más flexibilidad . A los empleados se les dan mas opciones para elegir en cuanto a su paquete salarial, horarios de trabajo, sitio, y más autonomía en los procesos de decisiones. Atrás queda el concepto de equidad salarial donde a los empleados con x años de trabajo y experiencia se les debe dar tanto. Esto esta siendo reemplazado por que quien da mas recibe más. Atrás también queda el concepto de que el rol de RH es hacer que los empleados estén contentos con su trabajo. El rol de RH es mas impactante que esto. Es hacer que el empleado produzca resultados y se le reconozca por ello.

Hay tres maneras fundamentales como puede verse el cambio de la función de RH para tener un rol más estratégico :

1- Adaptar los procesos operativos de Recursos Humanos para responder al marco socio económico

2- Catalizar los procesos de cambios que se deben dar a todos los niveles de las Organizaciones donde se encuentren

3- Participar y adueñarse de los procesos de decisiones tanto como cualquier otra función de la Organización

#### **Áreas de competencia que se requieren de Recursos Humanos en este nuevo rol estratégico**

Según el profesor Dave Ulrich de la Universidad de Michigan quien ha hecho investigación en esta área, se distinguen 5 áreas de competencia que deben desarrollarse para lograr tener un cambio en el rol de la función de Recursos Humanos. Su investigación indica que:

1. El 12 % del éxito depende de lo que se conozca acerca del negocio (empresa)-
2. El 16% del éxito depende del conocimiento de las mejores practicas en su profesión o de como conseguir la información

3. El 19% depende de su habilidad de manejar los cambios de la Cultura en su Organización

4. El 24 % depende de su capacidad de adaptación al cambio

5. El 29 % depende de su propia credibilidad como persona y profesional

Los elementos que acompañan a estas cinco áreas de competencia serán descritos a continuación.

#### ***éxito depende de lo que se conozca acerca del negocio (empresa) ...***

El profesional de Recursos Humanos tiene que entender no solo de los procesos operativos de recursos humanos, sino también la estructura de la Organización y la sinergia entre las distintas partes, entender la competencia del

**► El lenguaje que se le exige es pues un lenguaje de un hombre de negocios y no solo de un especialista en su materia.**

► **En esencia el profesional deber ser un efectivo comunicador, verbal y por escrito.**

mercado, el comportamiento financiero de la empresa, la estrategia de Mercado y Ventas así como los Sistemas de Información. El lenguaje que se le exige es pues un lenguaje de un hombre de negocios y no solo de un especialista en su materia.

**éxito depende del conocimiento de las mejores prácticas en su profesión...**

En esencia el profesional deber ser un efectivo comunicador, verbal y por escrito. Debe trabajar con los líderes o gerentes para enviar un mensaje claro y consistente. Debe ser parte intrínseca en el diseño de una estrategia de comunicación interna. El debe recomendar una apropiada estructura organizativa y facilitar los procesos de reestructuración que se demanden. Siempre estar alerta para atraer al mejor talento de acuerdo a las necesidades a largo plazo no solo a llenar puestos vacantes. Activar con anticipación planes de sucesión y de reemplazo.

Poner en funcionamiento políticas salariales que respondan a la realidad interna y externa. Debe diseñar programas de motivación y desarrollo que conlleven al cambio estratégico deseado.

Es necesario adaptar los procesos operativos para responder al entorno socio económico. Para esto Recursos Humanos debe actualizarse con información de surveys, compararse con empresas líderes dentro y fuera del país y del ramo industrial. Véase a continuación un reciente survey elaborado por la firma William Mercer entre 1999 y 2001 en el cual se destacan las siguientes 10 áreas de atención para Recursos Humanos.

Estos resultados sin duda permiten cambiar estrategias y priorización para las empresas en el manejo de su fuerza laboral. Se nota acá que continúa la presión por retener a profesionales, así como reducción de costos.

**Diez áreas de principal atención para RH**

Diez áreas de atención	2001 Ranking	1999 Ranking	Cambio
retención de empleados profesionales	1	1	=
Control de costos de beneficios médicos	2	4	+
Moral de los empleados	3	3	=
Reclutamiento y retención de empleados con destrezas técnicas	4	2	-
Competitividad del paquete de compensación total	5	6	+
Disponibilidad de fuerza laboral calificada	6	5	-
Estrechar la relación entre desempeño y salario	7	7	=
Competitividad de los paquetes de beneficio	8	8	=
Precisión de la data salarial del mercado	9	10	+
Productividad	10	9	-

Fuente: Employee Benefits Journal, Volumen 27, Numero 1 Marzo, 2002)

Estos resultados sin duda permiten cambiar estrategias y priorización para las empresas en el manejo de su fuerza laboral. Se nota acá que continúa la presión por retener a profesionales, así como reducción de costos.

### habilidad de manejar los cambios de la Cultura en su Organización...

Con respecto al manejo de la cultura, RH debe ser el agente que facilita la transmisión de la información entre las diferentes funciones. Debe ser un agente transformador, quien contribuye a traducir el cambio deseado a un nivel de comportamiento que sea entendible por todos los niveles de la organización. RH cumple un rol crucial en la identificación de fuentes de posibles conflictos. De ser preciso debe contar con el apoyo de los altos niveles de la organización aun si se trata de una propuesta que implique acabar con el status quo. Se exige una revisión continua de las normas o políticas que pudieran estar siendo un impedimento para la adaptación a una nueva y dinámica forma de trabajar.

Este cambio indica la necesidad de ser propulsores y promotores de que el cambio es bueno y RH debe mantenerse a la vanguardia para ayudar a identificar líderes que pueden adaptarse a esta nueva manera de manejar al personal.

Los viejos modelos autocráticos de liderazgo son rechazados y el público requiere más comunicación y respuestas a sus necesidades. Los errores de quienes dirigen nuestras entidades públicas o privadas son rápidamente descubiertos y los accionistas piden rápidamente cambios y enmendamientos. El "know-how" o el que se tenga conocimiento experto de

un área ya no es lo que simplemente lo que convence a los empleados de que el líder es quien sabe manejar este negocio.

Vale más un buen gesto de entendimiento, conciliación o apertura a oír los intereses de los empleados que un decreto o una nueva política corporativa. Las multinacionales han aprendido esto desde hace muchos años y no tratan de imponer modelos estrictos de cultura corporativa sino dan flexibilidad a sus subsidiarias en los países para implantar las políticas y "tropicalizar" beneficios que se adapten a la realidad de ese mercado.



### ▶ RH cumple un rol crucial en la identificación de fuentes de posibles conflictos.

### ▶ Vale más un buen gesto de entendimiento, conciliación o apertura a oír los intereses de los empleados que un decreto o una nueva política corporativa.



Marilena Beuses

Marilena Beuses es psicóloga con un MEd de la Universidad de Michigan y fundadora de su propia empresa 4 Total Success dedicada al Coaching empresarial y ejecutivo en Latino América y USA. Es fundadora del grupo de coaches de habla hispana mundial para Coach U. Su sólida experiencia como ejecutiva de Recursos Humanos la llevo a trabajar en empresas como Citibank y Pepsi Cola. Marilena vive en Florida y puede ser contactada en el siguiente web site [www.4totalsuccess.com](http://www.4totalsuccess.com) o su email [info@4totalsuccess.com](mailto:info@4totalsuccess.com)

### ***propia credibilidad como persona y profesional...***

Finalmente modelar lo que se desea hagan los demás. Se espera de sus líderes y en especial de esta función un comportamiento integro, de acuerdo a éticas profesionales impecables, donde lo dicho es lo actuado, donde se actúa como agente de cambio respetando las individualidades y siendo objetivo y honesto en sus juicios para con todos en la empresa. Imagínese el impacto de una oportuna intervención por alguna persona de RH en el caso de la empresa Enron de haberse tomado un rol mas asertivo en cuanto a falta de ética en las operaciones...

### **▼ Conclusión**

El rol de RH debe evolucionar para que sea visto como de Valor para la organización. Ahora, la definición de lo que se valora no debe hacerse desde RH, sino por a quien RH le da servicio.

Se define pues que la principal contribución que hace RH para su institución es en el manejo de sus intangibles o el valor del mercado mas allá de lo que las ganancias puedan medir; estos son por ejemplo el manejo de la motivación de los empleados (que se traduce en mayor ventas o mejor calidad de servicio). O mantener su cultura organizativa (custodia de sus valores y lo que define y diferencia a los productos que ofrece)

Aun más impactante es el tema de la formación de líderes. El ser inequívocamente el coach o asesor interno para los líderes dando constante retroalimentación acerca del impacto de sus decisiones y acciones es un rol no solo esperado sino ansiado por los directivos para mantenerlos conscientes de su influencia sobre los demás.

En resumen Recursos Humanos ha pasado de tener un rol operativo a ser un agente integrador y facilitador de la dirección hacia donde se quiere llevar a la empresa, siempre atendiendo las necesidades de los líderes así como de los empleados sin perder el objetivo que es el de producir resultados por encima de lo esperado ■