# 12 Formación del profesional de RH


**Mtra. Ma. Cristina Huerta Sobrino**

**COORDINADORA DE LA LICENCIATURA EN RH**
**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

**Egresada de:**
Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana.

**(1984-2000)**
**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**
Académica.

**(1980-1984)**
**MEAD JOHNSON**
Gerente Corporativo de Capacitación.

**(1979-1980)**
**TUBOS DE ESTAÑO**
Jefe de Personal.


¿Por qué fracasa el área de RH en algunas organizaciones mientras que en otras es exitosa? Podríamos encontrar muchas respuestas, pero considerando que la formación del ejecutivo que toma las decisiones en la gestión de RH es la variable más importante para influir en los resultados que se esperan de la función, debemos preguntarnos qué tan preparados están para manejar su área eficientemente.

En México contamos con aproximadamente 30 instituciones públicas y privadas de educación superior que cuentan con programas de licenciatura en Relaciones Industriales, RH, Administración de Personal, Administración del Conocimiento y Capital Humano, por mencionar algunos. A nivel posgrado son realmente pocas las universidades que ofrecen estudios relacionados con el área, lo más demandado es el posgrado en Administración de Empresas.

Como podemos observar, la oferta de programas en la formación de los RH no es mucha, además, la mayoría de los estudiantes tiende a escoger licenciaturas en Administración de Empresas o Psicología Organizacional.

La Universidad Iberoamericana (UIA) es pionera y fundadora en la formación de profesionales en Relaciones Industriales, actualmente ofrece un programa de Licenciatura en RH, que mantiene la filosofía de enseñanza de la universidad y enfoca su esfuerzo al desarrollo de profesionales líderes en su campo.

El modelo propuesto a continuación, nos permite identificar las competencias -conocimientos, habilidades y actitudes- que requiere un profesional de RH, comparándolas con las necesidades que demandan las empresas para una mejor gestión del capital humano.

Actualmente, el concepto de competencias ocupa un amplio espacio de la reflexión sobre el currículo universitario en los últimos años. De acuerdo con el experto en Ingeniería de RH, Guy Le Boterf (2001), "Competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral los recursos propios -habilidades, conocimientos y actitudes- y los recursos del entorno para producir un resultado definido".

## PROGRAMA DE LICENCIATURA EN RH EN LA UIA

Nuestra licenciatura busca contribuir al desarrollo y buen

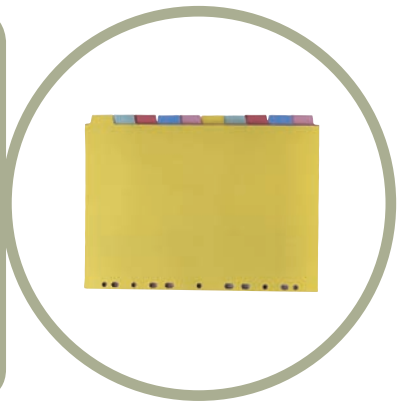
funcionamiento de las empresas en el contexto nacional a través de la formación de profesionistas íntegros que cuenten con los conocimientos y la capacidad de tomar decisiones de administración del capital humano y su impacto en las organizaciones y en el entorno local y global.

Sus egresados serán capaces de:

- Aplicar los conocimientos adquiridos en el área de RH: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Sueldos y Compensaciones, Desarrollo Organizacional, Relaciones Laborales.
- Analizar las diversas alternativas con las que cuenta la organización para manejar efectiva y eficientemente los recursos y herramientas para atraer, retener, desarrollar y compensar el talento.
- Participar en la toma de decisiones en los procesos de

## EN RESUMEN

1. La formación del ejecutivo en RH es la variable más importante para influir en su desempeño.
2. En México existen 30 instituciones de educación superior con programas de licenciatura en temas relacionados con los RH; a nivel posgrado, pocas universidades ofrecen esta especialidad.
3. La nueva tendencia en búsqueda de talento se da por competencias.
4. Para maximizar y optimizar el talento se requiere implantar prácticas estratégicas de RH que estén alineadas con los objetivos y metas que persigue la organización.
5. Convertir el área de RH en un socio estratégico de la empresa requiere reformas sociales y legales para reducir los obstáculos interpuestos por la cultura, las leyes y la acción sindical.



planeación, organización, dirección y control de recursos necesarios para promover la eficiencia de la gestión de RH en los organismos sociales.

- Definir y operar sistemas de información gerencial de RH que permitan a la organización obtener los indicadores sobre el desempeño individual y grupal de las diversas áreas a fin de evaluar el logro de los objetivos, tomar acciones correctivas pertinentes y asegurar la protección de su capital humano.
- Manejar las principales variables internas y externas para diseñar escenarios alternativos que sirvan en el proceso de planeación estratégica de RH de la empresa.

El licenciado en RH de la UIA promueve la conciencia de la responsabilidad social en la empresa, contando siempre con el principio de justicia social y la aplicación de conocimientos técnicos e innovadores.

El plan de estudios está integrado por 64 materias, 404 créditos y 270 horas. Incluye las competencias genéricas de la UIA: comunicación, liderazgo intelectual, organización de personas y tareas, innovación y cambio, perspectiva global humanista y manejo de sí mismo; así como las competencias específicas de RH: conocimiento empresarial, gestión de las prácticas de RH, gestión del cambio, gestión de la cultura organizacional y congruencia. Si se requiere mayor información sobre el plan de estudios, favor de consultar el sitio web de la universidad: www.uia.mx

## COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RH Y EL PLAN DE ESTUDIOS

De acuerdo al análisis del perfil del egresado y de las competencias específicas de RH, es importante definir los roles en los que el futuro experto en RH se desempeñará y que lo identificarán como un líder:

| | | |
|---|---|---|
| Administrador de la función de RH | Especialista | Materias del área básica y mayor |
| Asesor de la dirección y gerencias | Estratega | Materias del área mayor y menor |
| Agente de cambio e integración | Consultor | Materias del área menor y síntesis |

## RESULTADOS DEL ESTUDIO DE PRÁCTICAS Y TENDENCIAS DE RH EN MÉXICO

La encuesta se llevó a cabo en México durante el segundo trimestre de 2005 por AON Consulting. El estudio está orientado a proporcionar información que permita a las empresas líderes encaminar sus áreas de Gestión de Capital Humano hacia la utilización de las mejores prácticas. En este estudio participaron más de 500 profesionales de RH.

El talento humano es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, para maximizar su valor se requiere implantar prácticas estratégicas de RH que estén alineadas con los objetivos y metas de la empresa.

Convertir el área de RH en un socio estratégico de la empresa es una transición complicada, se requieren reformas sociales y legales para reducir los obstáculos interpuestos por la cultura, las leyes y la acción sindical. Es necesario sobreponerse a la resistencia natural del cambio, sobretodo cuando éste implica modificar la estructura organizacional y jerárquica de la empresa.

A continuación, explicaré los resultados más significativos del estudio en relación con las necesidades de la empresa en su gestión de RH.

## CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

El 65% de los participantes mencionaron que el ciclo de vida en el que se encuentra el área de RH es de crecimiento, el 62% dijo lo mismo con respecto al ciclo de vida de la organización.

## ESTRATEGIA GENERAL DE RH

El 49% aseguró que sus empresas cuentan con procesos para identificar el talento.

Un resultado crítico dentro del rubro de estrategia es que sólo el 39% desarrolla métricas para supervisar los resultados de ejecución de la misma.

A la pregunta ¿cuál es la actividad de RH que ha adquirido mayor importancia en los dos últimos años? 22% respondió que el conocimiento del negocio y 21% dijo que se trataba de la administración del cambio.

## PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mientras que los profesionales de RH reconocen la importancia creciente del desarrollo de habilidades de planeación estratégica, el 34% de los participantes indica que existe un proceso formal en su empresa, y el 40% informa que está considerando establecer tal proceso en un futuro cercano.

## TIEMPO CONSUMIDO POR ACTIVIDADES EN RH

El 42% reporta que dedica más tiempo a la estrategia, el 33% lo invierte en el desarrollo de nuevos programas para RH y un 31% en dirigir y liderear cambios en la estructura organizacional.

Los resultados que se presentan a continuación nos llevan a la conclusión de que los profesionales de RH en México deben buscar la forma de enfocar sus esfuerzos hacia aquellas funciones y responsabilidades que afectan los resultados del negocio, esto es: la estrategia, ya que actualmente las actividades son más de tipo operativo y administrativo, y poco contribuyen a la efectividad de la administración de la organización.

## OPINIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE RH

La opinión de la Alta Dirección de las empresas sobre la

importancia del área de RH ha seguido la tendencia global de darle mayor énfasis al papel que ésta juega. El 34% comentó que su opinión se ha vuelto significativamente más favorable en los últimos 2 años, el 45% reporta una mejoría en este aspecto y sólo el 16% indica que la percepción no ha cambiado o se ha vuelto menos favorable.

## SE REQUIERE MAYOR PRODUCTIVIDAD

Como respuesta a la pregunta acerca del concepto que tiene mayor potencial para incrementar la productividad en las organizaciones el 24% menciona incrementar las habilidades individuales de los empleados, 19% opina mejorar el liderazgo y el 13% la cultura de trabajo.

Las organizaciones modernas están enfrentando diversos riesgos en la gestión de su capital humano. El 29% consideró la rotación como el mayor riesgo, el 25% el costo laboral y el 10% la seguridad en las áreas de trabajo.

## RELACIÓN VIDA PERSONAL-TRABAJO

Una de las maneras en que las empresas combaten la alta rotación es el establecimiento de políticas orientadas a buscar un balance entre el trabajo y la vida personal. El 32% de los participantes expresaron su total acuerdo con la necesidad de que la empresa reconozca y respete la vida personal de sus colaboradores.

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Más del 70% considera de suma importancia procesar oportunamente la información relacionada con RH para llenar las expectativas de sus clientes internos, más del 60% también indica que la tecnología de información ayuda a reducir errores e integrar los procesos de RH en su empresa, y el 82% opina que la administración de beneficios y el manejo de la nómina son los rubros en que se utilizan los sistemas de información con más frecuencia.

El 47% afirma que la ampliación del modelo de competencias es el área donde hay mayores expectativas para mejoras futuras, y el 53% reportó que se ha incrementado la velocidad con que se proporcionan servicios de RH a la empresa.

## SERVICIOS EXTERNOS (OUTSOURCING)

El ejecutivo moderno de RH tiene la encomienda de desarrollar e implementar estrategias de negocio creativas que respondan a puntos críticos tales como el desarrollo de habilidades de liderazgo, el establecimiento de políticas de ética empresarial y de protección de la plantilla de trabajo.

Estas necesidades han resultado en la evolución del área de RH para convertir las antiguas jefaturas de personal en un ente estratégico de la empresa que enfrenta y resuelve nuevos retos.

Conforme las áreas de RH se van tornando en servicios estratégicos de la organización, se ha tomado la decisión de contratar servicios externos que antes se desarrollaban internamente. Los que se consideran como los más probables de ser contratados de manera externa en un futuro cercano son la Capacitación de Personal (22%) y las Encuestas de Clima Laboral (23%).

Para aquellas organizaciones que actualmente contratan servicios externos, los motivos principales son la necesidad de contar con conocimientos especializados (32%) y el cubrir sobrecargas de trabajo cíclicas (20%).

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA GESTIÓN DE RH

De acuerdo con las competencias específicas del plan de estudios de la Licenciatura en RH y los resultados del estudio de "Prácticas y Tendencias de RH en México", podemos concluir que las competencias profesionales definidas cubren las necesidades que las empresas consideran indispensables para cumplir de manera exitosa los resultados que se esperan de la función de RH en las organizaciones.

Los especialistas de RH deben enfocarse en la productividad, transformando al área en un socio estratégico del negocio y enfocando sus esfuerzos hacia la ejecución de estrategias que aporten valor a la organización.

Ahora comprendemos la importancia vital de una buena formación profesional del ejecutivo de RH, para que los resultados del área contribuyan al éxito y crecimiento de la organización.

Contar con líderes basados en principios éticos, comprometidos en el desarrollo humano y con una visión de negocios competitivos y globales, hará que la gestión de RH se considere como un área estratégica necesaria para el crecimiento de las organizaciones. Estos líderes enfrentarán los retos de la responsabilidad social y del medio ambiente que se requieren en el mundo moderno, pero sobre todo, tendrán un compromiso hacia el ser humano y a la dignificación del hombre en el trabajo.