



13

Plan de carrera para un ejecutivo de RH



Ing. Juan A.
Pedroza Martínez

PRESIDENTE EJECUTIVO
MALTA CLEYTON MÉXICO

Egresado de:
Ingeniería Química,
Universidad Nacional
Autónoma de México.

(1990-1996)
UNILEVER
Vicepresidente de Personal y
Proyectos Especiales,
Director General de Mafer
y Director General de la
División de Alimentos para
Animales.

(1980-1984)
PEPSICO MÉXICO
Vicepresidente de Personal.

(1973-1979)
WARNER LAMBERT
Gerente de Seguridad
Industrial y RH La Campana.

En los años 70 se buscaban Licenciados en Relaciones Industriales, Abogados o Licenciados en Administración de Empresas para realizar la función de RH. Su labor era meramente unidireccional, pues tenían pocas posibilidades de participar en las decisiones de las empresas. Estos ejecutivos pasaban toda su vida en las áreas de personal y se remitían a tratar temas de salarios, capacitación y relaciones laborales.

LOS INICIOS DE LOS EJECUTIVOS EN RH

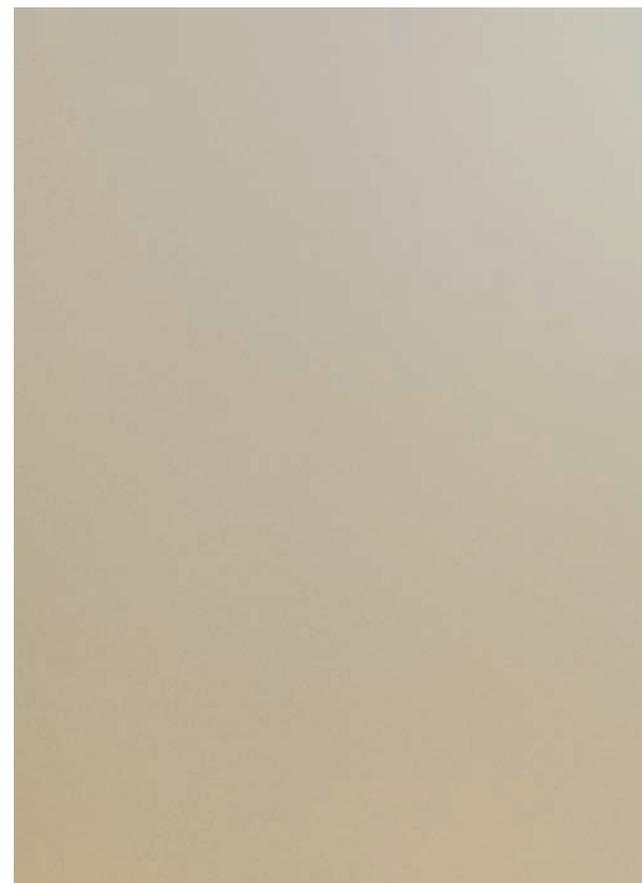
Hace más de 30 años, un ejecutivo de RH se preparaba para estar en contacto con el personal y poder resolver cuestiones salariales y laborales. Las oportunidades que tenía para colaborar y agregar algo a las áreas de negocios eran sumamente limitadas. Por ello, tomé la decisión de aplicar un modelo distinto para quienes incursionaban en esta área.

La dinámica consiste en darles la posibilidad real de manejar una fábrica o una zona de ventas. Además de tomar cursos internos o externos como "Finanzas para no financieros", con el objetivo de hacerlos más conocedores y entendedores de los procesos de la empresa.

ANTECEDENTES

Este modelo nació por iniciativa propia. Al egresar de la carrera de Ingeniería Química tuve la inquietud, y luego la posibilidad de comenzar a desarrollarme en el área de RH.

En Warner Lambert me dieron la oportunidad de explorar el lado social y me di cuenta de que a pesar de tener una formación y una perspectiva distinta, obtenía buenos resultados. Lo anterior se debía, en gran parte, a que además de la inquietud social, contaba con habilidades numéricas, ventajas al tratar con los sindicatos, experiencia en producción y ventas, y sobre todo, entendía a los financieros. Así, me percaté de que si abriéramos la información a los hombres de RH podrían participar mucho más y no ser gente que sólo va a escuchar a las juntas de dirección.



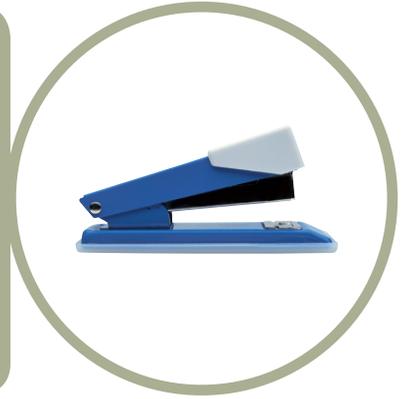
LA LLEGADA

Luego de llegar a RH, comencé a trabajar en un modelo integral que pudiera darle a los ejecutivos las herramientas necesarias para colaborar en marketing, ventas, finanzas, producción y, sobre todo, en decisiones de negocios.

En concreto, empecé a pedirles que se involucraran en otras áreas, además les di experiencia real, es decir, les asignaba la dirección de una planta, con la función de ventas de la misma. Aunado a esto, implementé los cursos de finanzas para que entendieran la estructura contable y el reporte financiero, tanto con los accionistas como en las reuniones del consejo. Todo esto con la única intención de que hablaran y expusieran soluciones a otras áreas. Hoy en día, los ejecutivos de todas las divisiones deben entender la situación financiera, los resultados económicos,

EN RESUMEN

- 1 Es necesario que las organizaciones se abran a otros perfiles para ejecutar la función de RH.
- 2 A los ejecutivos de RH se les debe dar la oportunidad de adquirir experiencia en otras áreas.
- 3 Asimismo, deben participar en los grupos de grandes decisiones, con la posibilidad de opinar y aportar su conocimiento.
- 4 Hay que preparar a quienes estén en este departamento para que puedan entender los procesos de la organización.
- 5 La posibilidad de conocer y entender las funciones de otras áreas, hace que los hombres de RH desempeñen funciones más integrales.



el costo-beneficio, además de la labor en seguridad o en capacitación, ya que los procesos financieros son los que mueven a toda la organización.

De igual manera, deben atender los indicadores financieros o económicos, ya que si pretenden venderle a una empresa programas de capacitación, tienen que tomar en cuenta que el resultado debe ser una mayor productividad. Todo tiene que estar explicado en términos financieros, es decir, si la empresa da ese dinero, tiene que saber qué obtendrá económicamente.

IMPORTANCIA DE REPORTAR A RH

Al final hay una realidad, las empresas no funcionan sin un buen área de RH, eso sigue siendo básico. Lo que cambia por todo el ambiente actual, es que las organizaciones son entes financieros económicos. Sin embargo, para tener una división de RH eficiente, se necesita de un grupo humano con todas las características que desde los 70 se han identificado.

Hoy, se necesita personal en RH con una amplia visión y entendimiento de la nueva vida empresarial, de los retos, de las soluciones, que retenga y atraiga talento, que

maneje las relaciones laborales adecuadamente, eso no ha cambiado. Pero también que domine temas de cultura, calidad, producción y servicio al cliente, entre otros.

Las empresas son exitosas porque tienen un grupo de colaboradores exitosos, pero el reto que tiene el responsable de RH es poder dotar a la compañía de colaboradores ambiciosos, educados, capaces y con claridad en los objetivos.

HERRAMIENTAS

Actualmente, este modelo tiene dos fuentes de aprendizaje y desarrollo:

Programa de *trainees*: La idea es reclutar a recién egresados, colocarlos en un programa que dura 2 ó 3 años, y comenzar a darles, a través de proyectos, experiencia en marketing, ventas, finanzas y producción. De este modo, se



involucran en otras áreas y tienen la oportunidad de participar en los planes de negocios anuales, lo que da pauta a que conozcan cada departamento.

Quienes ya están dentro del área: Hay que darles la oportunidad de estar en otras divisiones o bien, formar comités con temas de innovación y de mejora de costos, entre otros. Dichos comités son multidisciplinarios, por lo que la gente de RH puede estar en contacto directo con proyectos de nuevos productos, finanzas, innovación tecnológica, etc. Por si fuera poco, puede ser parte de las propuestas que otras áreas hacen a la empresa.

GANANCIA ECONÓMICA

Antes, si se proponía una inversión en seguridad, en equipo, en prevención de accidentes o en capacitación, las empresas daban el dinero con tan sólo exponer el riesgo que implicaba no tenerlo.

Hoy, ésta situación es muy difícil, pues se necesita invertir en más áreas, en proyectos, en fábricas y en nuevos productos. Actualmente, las empresas analizan qué necesidad es la más rentable.

Los ejecutivos deben demostrar que la capacitación tiene como fin, lograr las metas de ventas o de ahorro, porque, de esa manera, el personal contribuirá mejor con los logros económicos. Aunado a esto, siempre existirá la competencia por recursos y si los gerentes o directores de departamento no saben cómo demostrar el beneficio financiero, perderán la oportunidad de invertir en su área.

MEDIADOR

Para que el hombre de RH cumpla con su función -que es dotar a las organizaciones del talento preparado, ambicioso, inteligente y conocedor- se tiene que equipar mucho mejor para cumplir con el objetivo y razón principales, tanto de su área como de la empresa. Ya no basta con ser Licenciado en Relaciones Industriales y conocer al sindicato, diseñar programas de capacitación y tener un sistema de compensaciones muy bien estructurado, ya no es suficiente.

ADQUIRIENDO RESPONSABILIDADES

En 1999, el Director de RH de Malta Cleyton México se hizo cargo de la planta y región de ventas de Monterrey, en una época en que las cosas no estaban del todo bien. Contrario a lo que muchos creían, pudo rescatar el negocio -desde luego con las herramientas de RH, pero también con el conocimiento adquirido de otras áreas. Años más tarde, tuvo a su cargo el departamento IT que se encarga de la comunicación e información. Se trataba de una estrategia, ya que por IT pasan los sistemas de

reporte y el ejecutivo de RH funge como mediador. El hecho de que él tuviera experiencia y sensibilidad con la gente, le dio la facilidad de resolver problemas de ventas, producción y costos, porque al final se trataba de un tema humano.

Esa es la ventaja del hombre de RH, por eso hay que dejarlos participar en otros departamentos, porque si se combinan sus herramientas con las de otras áreas, el resultado es óptimo.

