

EN RESUMEN

- 1 Actualmente, el capital humano es el activo más importante, por ello, el nuevo rol de los RH es ser un socio estratégico del negocio.
- 2 A mayor especialización de los servicios, resulta más importante entender y planear el perfil y las habilidades de los empleados.
- 3 Desarrollar y retener al talento capaz de transformar el entorno de la empresa es un asunto clave.
- 4 Todo el tiempo debe existir una correlación entre el costo laboral y el resultado financiero del negocio.
- 5 Una estrategia de inclusión y diversidad alineada a los valores de la empresa es fundamental para generar un clima de productividad, innovación y resultados.



un tiempo determinado la sombra de los ejecutivos, buscar retroalimentación continua, tener un mentor dentro de la organización y, al mismo tiempo, servir de *coach* para otros empleados o mantener un inventario basado en la web de los *skills* actualizados para uso interno en los proyectos- son ejemplos de que el nuevo rol estratégico de RH brinda más valor al presente y al futuro del negocio.

RETENCIÓN DEL TALENTO CLAVE

Existe un pequeño detalle: los productos no pueden “abandonar” a la empresa que los crearon, pero las personas sí. Es por eso que en las empresas de servicios, la retención de talento es un factor muy importante. Estas firmas hacen fuertes inversiones para entrenar a sus especialistas, su salida representa una pérdida para la compañía y un costo exponencial para reclutar y entrenar a un reemplazo, además del impacto que esto puede tener en los clientes.

Para mantener el compromiso de los empleados, los recursos, los programas de flexibilidad y un buen clima laboral son esenciales. Es necesario fomentar herramientas y programas que los ayuden a integrar su vida laboral y profesional -el uso de la tecnología y la automatización de flujos de trabajo internos entre áreas o centros de autoservicio para los empleados (*self services*) basados en la web, facilitan hacerlo.

El rol del ejecutivo de RH es inyectar estos esquemas en la cultura organizacional para lograr una mayor productividad y una orientación a resultados en un ambiente plural que fomente la innovación y la creatividad con grupos

de trabajo diversos y heterogéneos.

MANEJO EFECTIVO DEL COSTO LABORAL Y DEL TALENTO

En las empresas de servicios, el renglón más importante del costo financiero es la nómina y el costo de los beneficios de los empleados, he ahí la importancia de hacer un manejo efectivo del costo laboral, buscando balancear el nivel de experiencia y la adquisición de paquetes de beneficios atractivos vs su costo financiero. Siempre debe existir una correlación entre el costo laboral y los resultados numéricos del negocio.

Es necesario trabajar esquemas de compensación variable en áreas no tradicionales y con flexibilidad en los beneficios que están teniendo una dinámica de cambio en los mercados salariales. Otro factor importante son los centros globales de servicio, ubicados en función de costos laborales menores.

Los líderes deben tener claro el modelo de negocio necesario para cada empresa, los roles clave y los complementarios. RH agrega mucho valor cuantificable cuando ayuda a mantener el balance adecuado de recursos con base en el nivel de experiencia y especialidad requeridos, de tal manera que no se tengan recursos subutilizados y que se cumpla el “modelo” seleccionado.

TRANSFORMACIÓN DEL TALENTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El talento va transformando a la cultura de la empresa y ésta a su vez lo afina. Una estrategia de inclusión y diversidad, alineada con los valores de la empresa, es otra de las áreas donde RH puede intervenir. Esto facilita retener y desarrollar al mejor talento, independientemente de su edad, nacionalidad, género, preferencia sexual, religión o estrato socioeconómico. Resulta importante buscar que la fuerza laboral se convierta en un espejo del mercado al cual se sirve, que el cliente encuentre en la empresa, individuos con quienes pueda empatar.

¿ESTAMOS LISTOS PARA ESTA APASIONANTE MISIÓN?

Hoy en día estamos viviendo una de las etapas más retadoras, interesantes y estratégicas que se podrían experimentar en el área de RH. El rol que esta área toma se vuelve cada vez más complejo y resulta de enorme valor para el futuro de los negocios en el mundo. Éste es verdaderamente un momento fascinante.



Fundación Chile ha iniciado el programa Competencias Laborales, orientado al desarrollo de los RH bajo el convencimiento de que los desafíos de competitividad que enfrenta el país demandan una importante inversión en el capital humano. Este programa contribuirá a un esfuerzo diseñando, poniendo en marcha un sistema nacional para evaluar y certificar las competencias laborales individuales, independientemente de la forma en que fueron adquiridas.

A través de este proyecto, se pretende desarrollar e implementar una experiencia piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencias laborales y dar calidad en la capacitación. A partir de éste, se podrán diseñar las bases institucionales y metodológicas de un **sistema nacional de certificación de competencias**, desarrollado conjuntamente por los sectores privado y público, como son construcción, minería y turismo, entre otros.

