



14

Las nuevas generaciones de gerentes de RH



Lic. Gustavo A. Bolio Gómez

DIRECTOR DE RH Y ENTRENAMIENTO GRUPO PRESIDENTE

Egresado de:
Administración de Hoteles y Restaurantes,
Washington State University.

(2000-2007)
GRUPO PRESIDENTE
Director de RH y Entrenamiento.

(1993-2000)
PRESIDENTE
INTERCONTINENTAL CANCÚN Y COZUMEL
Director Regional de RH.

(1990-1993)
CONSULTORÍA DINÁMICA PROFESIONAL
Director General.

Es verdad que en la actualidad muchos comentarios giran alrededor de los RH, del capital humano y de las acciones que las empresas están tomando o piensan tomar para manejar a su fuerza laboral. También es cierto que hoy en día las actividades, los departamentos, las estrategias y los profesionales de RH necesitan clarificar más su función y la expectativa de la misma en la organización.

La empresa actual quiere saber, y estar segura de que está tomando las decisiones correctas en aspectos clave como sistemas de trabajo, competencias, capital intelectual, gestión de procesos, participación, entrenamiento, cambio de cultura, administración del cambio, equipo de trabajo, valuación de puestos, clima laboral, etc. Además de saber si estas iniciativas y prácticas impactan en el pensamiento y efectividad de los ejecutivos.

Todo lo anterior está bien, ya que se espera que el profesional de RH dé los mejores resultados, que haga un trabajo distinto y mejor. Es importante conocer la estrategia actual y futura de la empresa y la capacidad de la ésta para respaldar las acciones que se recomienden para el capital humano.

¿QUÉ MÁS HAY?

Al final, la organización está dirigida por seres humanos que además de tener una necesidad básica y profesional para trabajar y desarrollarse, también requieren de una serie de motivadores e incentivos mentales y personales que los muevan, que los ayuden a integrarse a la organización y a entenderla. Esto es que puedan traducirla para promoverla y ayudarla a crecer en los términos esperados del negocio, pero también en el sentido de pertenencia y orgullo. El ser humano que trabaja, no sólo se mueve por el dinero y la seguridad de un paquete de prestaciones, también lo hace por la emoción de participar en un proyecto, de opinar y ver el resultado en un producto o un servicio que se vende o se ofrece a un cliente. El liderazgo de un individuo para pertenecer a una organización, desde mi punto de vista, genera los motivadores e incentivos que lo hacen apreciar su contribución en la empresa.



Según el estudio *Cadena Valor-ganancia* que realizó la Harvard Business School, el capital humano actúa en base a su conocimiento y entendimiento de un liderazgo que lo motiva a buscar experiencias que le hagan sentirse útil y apreciado, que le genere satisfacción personal y profesional, y le ayuden a definir comportamientos que pueda reflejar cuando presta un servicio o convive con otro ser humano.

Las nuevas generaciones de gerentes de RH necesitan entonces aprender y aplicar más este estilo de liderazgo para fortalecer su ser e impactar su organización, para

EN RESUMEN

- 1 Los nuevos gerentes de RH deben clarificar su función y la expectativa que tienen dentro de la empresa.
- 2 Deben realizar un trabajo amplio sobre los planes presentes y futuros.
- 3 El liderazgo es indispensable, ya que el nuevo gerente de RH debe transmitir energía y motivación.
- 4 También debe desarrollar un paquete de habilidades que le ayuden a llevar a la organización a un nivel de clase mundial.
- 5 Actualmente, no sólo los incentivos económicos motivan a los empleados a dar su máximo esfuerzo, sino también la satisfacción de ver los resultados de su trabajo les produce orgullo y estimulación.



desarrollar sus habilidades y coordinar acciones de relevancia para la organización y para generar una visión de mediano y largo plazo.

UNA NUEVA GENERACIÓN

El nuevo gerente de RH debe jugar un papel estratégico relacionado con el desarrollo de la administración y con las habilidades de sus directores. Debe contribuir con la dirección y su equipo a juzgar, diagnosticar y desarrollar el alineamiento de la organización con valores de aspiración y de estrategia. Tiene que ser la pila generadora de energía del personal que representa y de la organización que dirige. Como líder en la organización, debe mostrar que puede:

- Influir en otros.
- Liderar gente.
- Comunicarse claramente.
- Aplicar su experiencia para reclutar y retener.
- Utilizar herramientas de desarrollo y desempeño.
- Poner en práctica su habilidad de compensación.
- Usar su conocimiento legal.
- Estar orientado a resultados y al cliente.
- Administrar proyectos y cambios.
- Aplicar la tecnología.
- Administrar a sus proveedores.
- Conocer el negocio y la industria.
- Analizar detalles y resolver asuntos financieros.
- Tener pensamiento global.

INSPIRAR

El gerente de RH se debe convertir en un modelo a seguir. Tiene que desarrollar la imagen de alguien que siempre tiene la energía necesaria para creer en su organización y llevarla a donde la estrategia organizacional se ha definido. Además, procurará convertirla en una compañía de clase mundial con un capital humano de la misma clase dirigidos desde el mismo pensamiento humano que se espera de un gerente en el futuro.



1. Para maximizar la capacidad del equipo de trabajo se puede realizar un *teambuilding* donde se definan y transmitan los objetivos, las reglas del juego y se discutan las percepciones de los miembros del equipo con el fin de limar posibles asperezas.

2. Muchas empresas han decidido abrir canales de retroalimentación entre la gerencia y sus empleados con el fin de que los trabajadores sepan si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante.

3. Los españoles Javier Fernández Aguado y José Aguilar han diseñado el *will management* o gestión de la voluntad. Se trata de un modelo para gerentes y organizaciones que mejora el compromiso del personal con la empresa, tanto o más que un aumento de sueldo. Consta de tres fases: diagnóstico, estrategias de intervención e implantación y seguimiento. Los resultados se miden en una mejora de la productividad asociada a la reducción de costes de rotación de personal.

