



16

El rol de RH como socio estratégico del negocio

Se han empezado a dar cambios en la función de RH que han agregado valor al negocio con contribuciones como planes flexibles, compensaciones variables, implementación de tecnologías de vanguardia y sistemas de información con bases de datos, por mencionar algunos. Sin embargo, hoy debemos preguntarnos: ¿hemos llegado a dónde queremos estar?, ¿es así como debemos continuar desempeñándonos?, ¿qué otras aportaciones podemos y debemos hacer?

El recurso gente-talento es el motor fundamental para lograr los desafíos que el nuevo milenio demanda por medio de una influencia directa sobre la estrategia del negocio. Todos los que estamos en este ámbito hablamos de RH como un socio estratégico, pero para entender su verdadero impacto, es imperativo concentrarnos en seis fundamentos clave.

1. LIDERAZGO MÁS ALLÁ DE LA TÉCNICA

Un líder es un visionario preocupado por desarrollar una nueva generación bajo un esquema de innovación y toma de riesgos que aseguren el progreso profesional. Para lograrlo, debe tomar en cuenta cuatro competencias:

- 1. Enfoque en resultados:** Los esfuerzos deberán estar encauzados hacia la productividad, la rentabilidad, el crecimiento, el mejor servicio y la competitividad, pues son los ejes para llegar a la estrategia empresarial.
- 2. Agente de cambio:** Las grandes transformaciones han sido conducidas por líderes que pensaron que las cosas se podían hacer de una forma diferente. Desafiar los retos, empujar grandes decisiones, pensar fuera de lo tradicional e iniciar otros proyectos serán el parteaguas de nuevos RH en movimiento.
- 3. Desarrollo del talento:** Este rubro tiene una relación directa con el valor de una compañía y el rol estratégico de RH. Es de vital importancia incrementar las capacidades del talento para asegurar el éxito.
- 4. Trabajo en equipo:** Las estrategias empresariales se deben entender y convertir en prioridades de la organización. La fuerza conductora del capital humano requiere gozar de credibilidad.

2. COMO LA VISIÓN DE UN ÁGUILA

Debemos concebir a los RH como un águila que alza el vuelo y levanta la vista hacia otras direcciones. Esta amplia visión dará la oportunidad a sus profesionales de

estar inmersos en su rol y ser incluyentes con todas las áreas. Sin embargo, estos especialistas no deben jugar un papel protagónico con el afán de ser admirados, más bien deben desarrollar la visión: “Más conocimiento y menos grandilocuencia.”

3. ENTENDIENDO EL NEGOCIO CON PERSPECTIVA INTEGRAL

En mi trayectoria laboral he leído muchos libros y asistido a diferentes congresos. Uno de los más interesantes para este tema en particular fue el de Ram Charam, autor Hindú, quien de una forma muy sencilla expone los fundamentos del negocio en seis pilares:



- **Caja (efectivo):** Entradas y salidas de las ventas diarias.
- **Márgenes:** Cuánto se obtiene de ganancia por cada producto vs el costo del mismo.
- **Velocidad:** En cuánto tiempo se desplazan los productos y se hace la rotación de inventarios.
- **Retorno de la inversión:** Es el resultado de la utilidad después de los costos de producción, distribución, nómina y publicidad vs el capital invertido.
- **Crecimiento:** Incrementar el portafolio de productos y servicios dentro del mismo rubro.
- **Clientes:** Identificación del público consumidor y sus necesidades.

Si a través de estos conceptos estamos conscientes y enfocados en el entendimiento de la empresa, se generará una nueva visión sobre cómo son las contribuciones de RH dentro de la estrategia del negocio.



Lic. Jesús Maya Dupont

VICEPRESIDENTE DE ADMINISTRACIÓN METLIFE

Egresado de:
Relaciones Industriales,
Universidad Iberoamericana.

(1995-2002)
COMERCIAL AMÉRICA
Director de Compensaciones y Organización de Seguros.

(1986-1995)
EMPADI-GARMENT'S
Asesor independiente y propietario de diversas empresas.

(1979-1986)
CHICLE ADAMS -
WARNER LAMBERT
Gerente de Recursos Humanos.

EN RESUMEN

- 1 Las empresas en la actualidad requieren una completa renovación de los RH a través de un enfoque mucho más estratégico.
- 2 Esto se conseguirá levantando la vista más allá de las funciones tradicionales, teniendo un completo dominio del negocio y trabajando en equipo.
- 3 Las empresas más admiradas en el mundo son reconocidas por su excelente clima de trabajo.
- 4 Todos llevamos dentro un espíritu emprendedor en cualquiera de nuestras actividades.
- 5 Es necesario adquirir y desarrollar nuevas habilidades para que las personas de RH tengan mayor movimiento y se conviertan en parte de la estrategia del negocio.



4. ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN TODAS LAS ACCIONES

¿Alguno de ustedes ha emprendido un negocio? Quizás coincidan conmigo en que existen tres aspectos de gran relevancia:

1. El prestigio o reputación de la empresa depende de la persona que la maneja, por lo tanto, todos deberán estar plenamente capacitados para representarla. Uno de mis jefes en Chicle Adams me obsequió un acrílico que decía "¿qué harías si la empresa fuera tuya?" Este ejercicio me hizo reflexionar en cada una de las decisiones que yo ejercía sobre la misma.
2. A la gente hay que darle el valor que se merece. La sensibilidad es un factor crítico para llegar a las metas.
3. No debemos perder de foco la correcta administración de los recursos humanos, materiales y económicos.

5. ENGRANES CON LAS DIVERSAS ÁREAS

Se debe crear una cadena de valor con las áreas estratégicas del negocio. Invito a los profesionales de RH a imaginar que uno de los objetivos es incrementar la participación de mercado del producto "X", ¿en dónde piensan que está su rol? La respuesta está en que ustedes son quienes contratan a la fuerza de ventas que distribuye y vende el artículo,

quienes ofrecen un cambio en la compensación por un esquema variable para estimular la venta y la producción, y quienes desarrollan programas de capacitación para estas personas.

6. RECURSOS HUMANOS EN SU CAMPO DE ACCIÓN

Hasta hace pocos años, el principal quehacer de un gerente de RH era lidiar con la parte laboral de los sindicatos, nómina y otros. Hoy, además de tener cubierto este frente, tienen otras prioridades:

- Crear valor, NO reducir costos.
- Esquema de competencias.
- Participación activa dentro de la estrategia del negocio.
- Clima laboral que sustente el orgullo, la identidad, el compromiso y el sentido de pertenencia en los miembros de la organización.

Por lo tanto, RH no puede fungir el papel de vigilante. El nuevo perfil contemplará aquellas competencias indispensables para ser un jugador de equipo:

Habilidad numérica: Será parte de su desempeño en cualquier ámbito en el que se le pida su contribución.

Sensibilidad: El vínculo con la gente es esencial, deberá tener absoluta credibilidad.

Especialización: Tendrá un área de mayor influencia, donde sus aportaciones gocen de gran asertividad.

Generalista: Debe conocer todas las funciones de su área de especialización.

David Ulrich, gurú de RH, sostiene la necesidad de estar capacitados en cuestiones de negocio y en las prácticas más modernas del área, por ello, RH diagnosticará las necesidades para una participación activa en el acontecer de la empresa.



1. El estudio *Estado actual y tendencias en la gestión de los RH en México*, publicado por la consultora Epise en julio de 2007, indica que las organizaciones privadas tienen plantillas de empleados más dinámicas con tendencia a incrementarse. Además, identifican y desarrollan el talento de sus colaboradores para ocupar puestos clave, y promueven más la formación relacionada con el desarrollo de competencias comerciales y liderazgo.

2. Cubiks, una consultora de RH, desarrolló PAPI (Personality and Preference Inventory), una evaluación de personalidad, científicamente probada, que ayuda mundialmente a más de 1,000 empresas a valorar el comportamiento y trabajo preferido de los candidatos para ciertos puestos, así como de aquellos que ya forman parte de la organización.

