



18

RH visto desde la Dirección General



Lic. Octavio
Aguilar
Valenzuela

**DIRECTOR GENERAL
GENOMALAB**

Egresado de:
Relaciones Industriales,
Universidad Iberoamericana.

(2004-2005)
PEMEX
Director Corporativo de
Administración.

(2000-2004)
SECRETARÍA DE
DESARROLLO SOCIAL
Oficial Mayor.

(1991-2007)
AFAN, CONSULTORES
INTERNACIONALES
Presidente.

La función de RH está sufriendo un gran cambio. De hecho, se podría decir que está viviendo su gran transformación. En los inicios del siglo XXI -y luego de poco más de 60 años de existencia como función profesional- RH está frente a su gran oportunidad para convertirse en una responsabilidad estratégica en todas y cada una de las empresas donde está presente.

¿EN QUÉ SE ESTÁ TRANSFORMANDO? Y ¿CÓMO LO ESTÁ HACIENDO?

Los cambios más importantes se ven reflejados en términos de la exigencia del cumplimiento de los objetivos. Se está demandando una comprobación fehaciente de que RH contribuye en los resultados de las organizaciones.

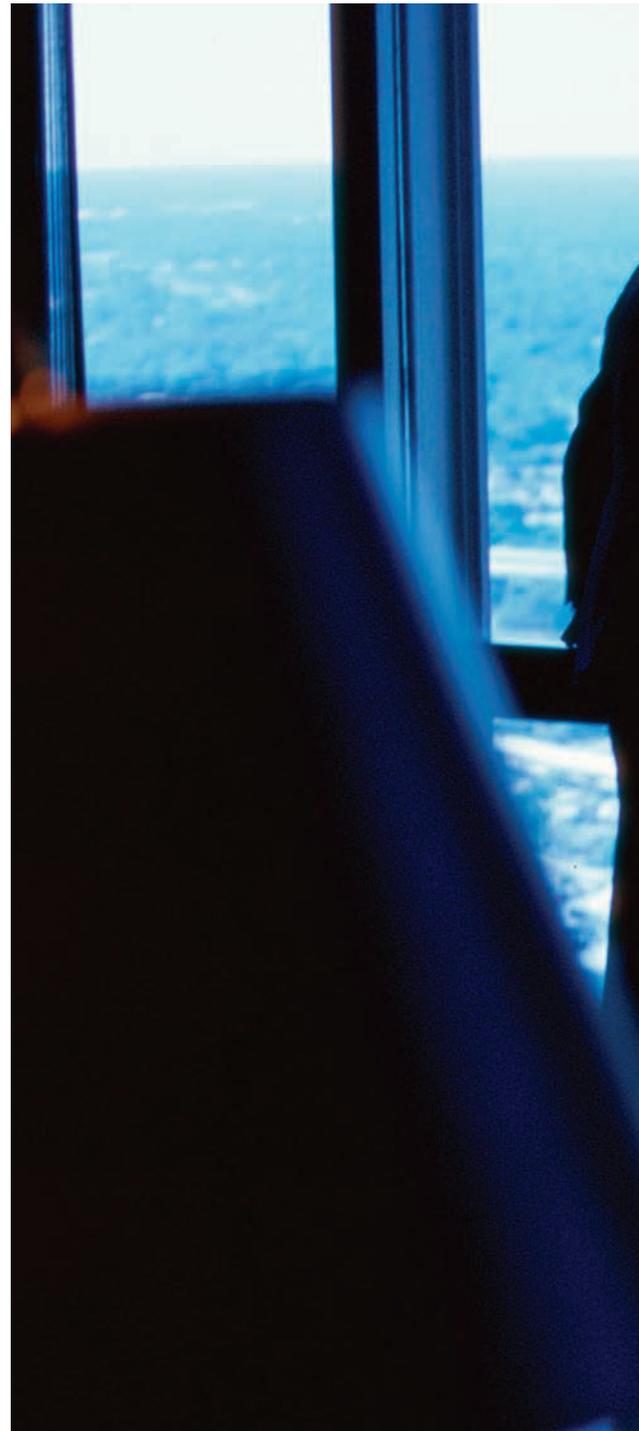
Se acabó la etapa de los agentes del cambio, de ser el jamón del sándwich entre los empleadores y los trabajadores, o su sindicato. Si bien ésta no ha dejado de ser una responsabilidad del área, tiene muchísimo menos peso, principalmente, en las grandes compañías.

De manera paradójica, se le pide a RH que dé resultados duros y, por otro lado, que contribuya a que las empresas sean reconocidas como buenos empleadores. Por ello, en muchas organizaciones, ésta área ha tomado la responsabilidad de convertir a la empresa en un ente socialmente responsable, en "Mejor lugar para trabajar", o como se le denomine al reconocimiento o premio al que las compañías -sin importar el giro o tamaño- aspiran.

LA TRANSICIÓN

No debemos olvidar que hace apenas unos años, las funciones añadidas a RH eran actividades que en realidad nadie quería asumir, ya que aportaban muy poco valor al departamento y, en general, a las empresas. Hoy, las labores que se le piden y exigen a RH tienen un valor importante y son reconocidas en todas las organizaciones.

Quienes están a cargo de estas funciones deberán



EN RESUMEN

- 1 RH debe cambiar de una función operativa tradicional a un rol estratégico como socio del negocio.
- 2 El tema de RH debe estar presente en el Grupo Directivo para traducir la estrategia del negocio conforme a sus prácticas y prioridades.
- 3 El área tiene que fortalecer una sociedad estratégica con el sindicato.
- 4 La empresa debe contar con un programa de comunicación permanente en todos los niveles para el involucramiento de sus trabajadores.
- 5 Asimismo, debe aprovechar las tecnologías de información para mejorar los servicios.



entender que lo que hacen contribuye a los resultados de sus compañías, que en las juntas de Consejo sus temas van más allá de hablar de liquidaciones de personal -cuando “las vacas están flacas”- o de compensaciones complejas -cuando “las vacas están gordas”.

Estamos ante una gran oportunidad para reposicionar la función, junto con sus ejecutivos, convirtiéndolos en personas más estratégicas para sus organizaciones, pues lo que hacen les genera más valor.

UNA NUEVA REALIDAD

Los responsables de RH deben -como nunca y como nadie- conocer a la organización en la que trabajan. Se acabaron los tiempos en los que la gente de RH no estaba segura de lo que se hacía en la empresa y en los que desconocía las decisiones importantes. Hoy, esta área debe “ensuciarse mucho las suelas de los zapatos” y estar presente en todos los departamentos de la organización, de forma tal, que contribuya con lo que se le pide y que aporte su conocimiento, compartiendo ideas, números, *benchmarks*, programas de actualización, referentes, etc. RH no debe esperar a que le soliciten, debe ir a ofrecer sus servicios.

En cuanto a los datos duros, este departamento debe aportar a su organización todas las estadísticas posibles para darle mayor valor. Es necesario que tenga la información al día, pero más aún, que sepa cómo mejorar los indicadores, cómo está la competencia local, regional, nacional e internacional, cómo reducir costos, cómo mejorar la productividad, así como los indicadores que el Consejo está evaluando.

Conservar todo en perfecto orden, tener al día al personal sobre lo que está pasando en sus respectivas áreas, e investigar las grandes y nuevas tendencias para cada departamento de la empresa son, sin duda, funciones vitales. La gente de RH debe ser la mejor informada de la organización, desde un insignificante chisme, hasta los temas más importantes que tendrá que atender el Consejo de Administración.

¿PUEDE LA FUNCIÓN DE RH AYUDAR A MEJORAR LA ORGANIZACIÓN?

No hay duda de que sí, lo malo es que no se le toma mucho en cuenta porque en ocasiones prefiere “ser el bueno de la película” con la gente. El cambio radical de



RH es que puede ser el bueno de la película y dar resultados espectaculares.

¿Cómo? No existe una fórmula mágica para todas las empresas, pero podemos asegurar que todas las organizaciones tienen una y no es difícil encontrarla.

RH tiene que trascender día con día y ser recordada más allá de haber hecho una buena fiesta de fin de año en la que todos la pasaron muy bien.

DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL

El departamento de RH debe dar resultados -desde un buen reclutamiento, lo cual significa atraer candidatos de calidad, una excelente selección y un gran proceso de inducción, hasta un despido o retiro extraordinario, con una excelente entrevista de salida. Hay adjetivos superlativos en todas las funciones, porque así debe ser RH: de excelencia comprobada.

No se puede hacer mención a soluciones concretas, que si bien han dado resultados en algunas organizaciones, han sido un gran fracaso en otras. Existen tendencias y técnicas que, gracias a una buena mercadotecnia, se venden como soluciones.

Cada empresa debe buscar y adaptar lo que mejor le funciona, hacer híbridos y crear sus propias soluciones. En materia de RH no hay mejor técnica que la prueba y el error.

Es interesante señalar que en los últimos años no ha habido un tema que domine el quehacer de RH, lo que permite actuar en todos sus ámbitos.

Es un buen momento para revalorar todo lo que estamos haciendo. Tenemos frente a nosotros la oportunidad de convertir a RH en una función trascendental, no para ella misma, sino para la organización y la gente a la que sirve.

Hay una ventana de oportunidad para hacer de RH la función del siglo XXI dentro de las organizaciones. Sólo trabajando muy de cerca de la gente y la Dirección General de la empresa lo podremos lograr.



Whetten y Cameron exponen en su libro *Developing Management Skills* las cuatro características más importantes de los atributos personales como fuentes de poder:

- **Conocimientos y competencias** (*expertise*), que representan capacidades cognitivas.
- La **atracción personal**, que puede influir afectivamente en la gente, a partir de algún rasgo o comportamiento que se aprecia como un modelo deseado.
- El **esfuerzo**, que sugiere un compromiso personal y la legitimidad, que transmite credibilidad.

