

ALGUNAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

“Con una intención de servicio podemos tener aciertos y errores, pero lo importante es estar claro de cuál es la motivación de fondo que moviliza nuestras acciones, al fin y al cabo el día termina y todos queremos sentirnos satisfechos con nuestra labor”

Una de las preguntas recurrentes que los Gerentes de RRHH de empresas en todo el mundo se hacen es; ¿hacia dónde oriento mis esfuerzos, con el propósito de agregar valor duradero a la organización en la que trabajo? Luego, las respuestas no son posibles de advertir fácilmente dadas las particularidades que a cada uno le toca vivir. No obstante, dada la responsabilidad ética del cargo, corresponde afirmar que dentro de toda la variabilidad, una transversal deseable es la **intención de querer beneficiar a las personas que trabajan en la empresa en armonía con los objetivos estratégicos de la misma**. Si esta premisa de servicio no existe entonces tenemos un problema vocacional que resolver. Con una intención de servicio podemos tener aciertos y errores, pero lo importante es estar claro de cuál es la motivación de fondo que moviliza nuestras acciones, al fin y al cabo el día termina y todos queremos sentirnos satisfechos con nuestra labor.

Dicho lo anterior, pasare a referirme a una serie de aspectos propios de un mundo en permanente cambio que demanda nuevas y mejoradas competencias en la gestión de los RRHH:

1. Es una realidad que la estructura de las necesidades de los empleados en los distintos niveles jerárquicos es cada vez más parecida. El segmento de empleados con menores rentas en la empresa posee demandas similares al segmento medio; educación superior para sus hijos, casa propia, vehículo familiar, computador para sus hijos, TV cable, internet, vacaciones merecidas fuera del país, etc... Desde esta perspectiva es fundamental trabajar en un plan de compensaciones que se haga cargo de estas demandas a objeto de garantizar la productividad, la armonía interna y el clima organizacional en la empresa. En este último aspecto cabe destacar que, al revisar sobre una muestra de empresas nacionales las variables peor evaluadas del clima organizacional existe una recurrencia de 100 % en la dimensión equidad, definida básicamente por la retribución justa al trabajador por su trabajo.

2. Gestionar el cambio dentro de las organizaciones hoy día se encuentra en tierra de nadie, todos los días hay cambios en nuestras organizaciones y esta es una tendencia difícil de frenar. Los ejecutivos sufren la incerteza, los profesionales y trabajadores por su lado también, nadie tiene claro lo que viene. En este escenario RRHH tiene la gran responsabilidad de velar por la existencia de políticas, procedimientos y herramientas que permitan a las personas dentro de la organización asimilar mejor los cambios.
3. El fomento al desarrollo del capital social en la empresa, más allá de las celebraciones típicas, creando condiciones para el fortalecimiento de las relaciones entre las personas, las áreas o los procesos. Capital relacional que permita el surgimiento de las sinergias entre personas o equipos, ya que sin ayuda podrían pasar generaciones de empleados trabajando en feudos o islas de intereses propios. Esta labor, base para el trabajo colaborativo debe ser asistida por profesionales del área de RRHH quienes actuando como socios estratégicos de los procesos operativos, verán florecer lo mejor de la cada equipo en un ambiente de confianza y camaradería.
4. Hoy día las nuevas promociones de profesionales que ingresan al mundo laboral poseen nuevas y mayores expectativas, distintas a las que nosotros tuvimos, por tanto será responsabilidad de RRHH proponer y posteriormente gestionar la políticas que permitan retener a estos profesionales, conversando permanentemente con ellos, ayudándoles a expandir sus fronteras de desarrollo y creándole condiciones laborales que permitan la fidelización de este nuevo tipo de empleados en la empresa. Cabe destacar que el tema económico no figura dentro de las principales motivaciones de los jóvenes.
5. Proponer, prototipar y validar nuevas y mejoradas formas de aprendizaje organizacional, más acordes con el ritmo y velocidad al que fluye la empresa en estos tiempos, combinando recursos propios y externos para un despliegue de estrategias de aprendizaje más eficaces y eficientes de que las que podemos conocer en la actualidad.
6. Es sabido que un porcentaje importante del conocimiento dentro de la organizaciones se encuentra en forma tácita, en la praxis o en la memoria de las personas, no existe de este tipo de conocimiento ninguna evidencia explícita. La gente se moviliza de una organización a otra llevando con ellos todo su acervo de experiencias y conocimientos y con ello la inversión que la organización ha puesto en ellos. Esta movilidad es una tendencia muy difícil de parar, ante lo cual, se hace fundamental disponer de estrategias de gestión de conocimientos que permita capitalizar la inteligencia humana más allá de la descripción de los cargos o posiciones.
7. Las organizaciones sindicales viviendo y siendo parte de las organizaciones, representan instancias válidas para el resguardo de los derechos de los trabajadores y por lo tanto exigen una interlocución con sentido de valor de su gestión, que les permita

Llegar a consensos bipartitas con un sentido de respeto, equidad y lealtad corporativa. Esto se logra si y solo si las relaciones laborales son vistas como un proceso continuo, de equipo y no solamente como un momento de negociación cada cierta cantidad de años. En este punto, conozco gerentes de RRHH de empresa nacionales que poseen gran maestría en estos temas, pero que lamentablemente concentran unipersonalmente la responsabilidad negociadora exponiendo las relaciones laborales a una gran fragilidad organizacional.

8. El mejor lugar para trabajar ha llegado a constituirse en un verdadero cliché dentro de las organizaciones nacionales. El verdadero tema es como logro desplegar estrategias en el tiempo que permita la atracción sostenible de talentos. Muy lejos del marketing, la cuestión está en trabajar para crear condiciones genuinas que permitan a las personas sentirse atraídas por la oferta laboral y reforzadas en su apreciación una vez que pasan a formar parte de la dotación. Existe aquí un gran desafío de consecuencia para los procesos de reclutamiento de personal por parte de las gerencias de RRHH.
9. La gestión en redes hoy día se constituye casi en una ciencia con sus propios preceptos, así de claro está el tema, las personas, equipos o empresas que no logren articularse en redes difícilmente podrán hacer frente a la gran entropía que marca los designios de los tiempos que corren. La gestión de comunidades de práctica posee una gran especificidad temática, pero es menester de RRHH articular las conversaciones iniciales, dar soporte a la gestión y sistematizar los aprendizajes en red a objeto de que se constituyan en acciones que permitan enfrentar problemas que aún no somos capaces de advertir.

En fin, son solo algunas ideas que seguramente son discutibles pero que podrían dar luces de hacia dónde direccionar los esfuerzos para la gestión de los RRHH en empresas que se proyectan hacia el futuro en la mirada de un consultor empresarial sénior.

Marco A. Fernández Navarrete

marco@possibilitas.cl

