



Los Desafíos de la Gerencia del Capital Humano, Parte 2

Los Siete Temas Fundamentales de Capital Humano (ver parte 1 en edición de noviembre 2006)

Jesús Sánchez Martorelli
NRG Consultores C.A., Caracas, Venezuela

Las necesidades imperiosas de hoy en día en las organizaciones se centran en mantener una base diversa de líderes talentosos, maestría en la retención del conocimiento de los empleados que se retiran, y el outsourcing de actividades transaccionales para concentrarse en capacidades principales. Esto ha aumentado la importancia de la función de Recursos Humanos en las empresas e instituciones que buscan el éxito sostenido. Desde el punto de vista del rol de la función de Capital Humano, como hoy en día se llama en muchas organizaciones a Recursos Humanos, aquellos que quieren permanecer con un rol relevante se concentrarán en apoyar estratégicamente a sus organizaciones y a los clientes que sirven. Usar el Balanced Scorecard como herramienta de gerencia, permite el vínculo de esta función con los elementos estratégicos de la empresa e institución.

¿Que piden los líderes de negocio a RRHH?

Un estudio de benchmarking efectuado por NRG Consultores y la Fundación Gerencia

Siete Temas Fundamentales para Gestión del Capital Humano

1. El Fortalecimiento de Recursos Humanos como un "Socio Estratégico" en la Organización
2. Capital Humano – RRHH- y el Proceso Estratégico
3. Desarrollo de Líderes
4. Desarrollo de Talento
5. Evaluación del Éxito
6. Factores Críticos de Éxito actuales y futuros
7. Capital Humano y Cambio Organizacional

Estratégica desde el año 2005 hasta mediados del 2006, con participación de ocho empresas venezolanas en las que se entrevistaron tanto a los ejecutivos de negocios como a los ejecutivos de Recursos Humanos, refleja las áreas de interés para el establecimiento de los temas estratégicos de la función de Capital Humano - Recursos Humanos. Destacan siete aspectos:

1. El Fortalecimiento de Recursos Humanos como un "Socio Estratégico" en la Organización. Cabe destacar que en este tema debe considerarse:

- a. El rol como "Socio Estratégico" es conseguido a propósito, no se da por sentado en la relación cliente-proveedor, y debe ser trabajada desde dentro de RRHH construyendo relaciones de servicio de alto desempeño con los otros entes de la organización. La sociedad estratégica en cualquier negocio no evoluciona sola. Típicamente, el presidente y el gerente de RRHH ven el potencial de que tal alianza se establezca y se haga visible y juntos desarrollan un plan detallado para hacerla realidad.
- b. Hay que llegar a conocer el negocio y su estrategia para hacer de RRHH un factor de influencia estratégica. El reconocimiento en la comunidad de recursos humanos externa puede ser el resultado de excelencia en la sociedad de NEGOCIO/RRHH, pero no es nunca el objetivo. El conocimiento del negocio, la aplicación de mejores prácticas en apoyo a la estrategia, y la

© 2005–2006, NRG Consultores C.A.

Avenida Casanova, Torre Limina, piso 5, Oficina 5-A, Bello Monte

Teléfonos: 212 - 9524363, 9537817, Fax: 9514748

www.nrgconsultores.com, www.nrgconsultores.net

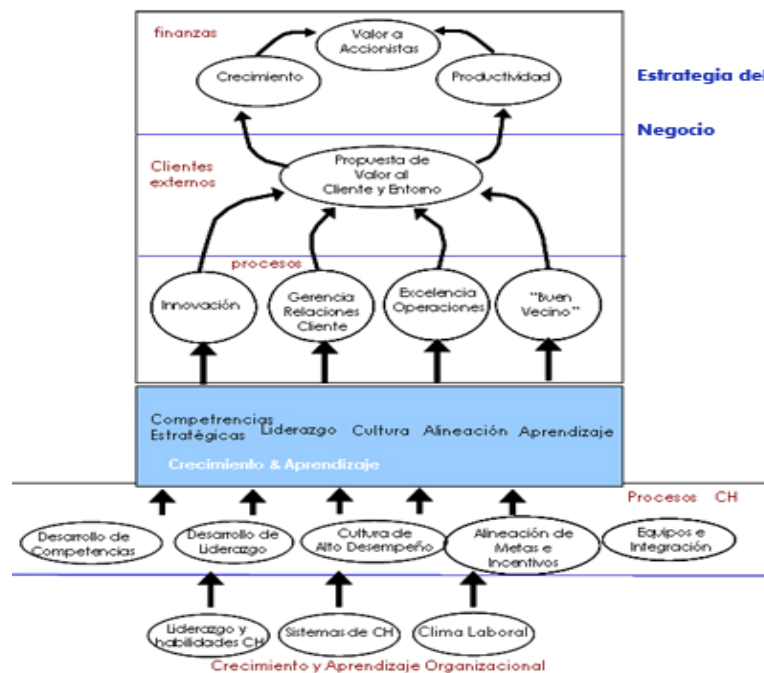


capacidad de relacionar cada actividad con objetivos estratégicos, aseguran el liderazgo con una estrecha conexión y aporte de valor a la empresa o institución.

- c. La función de RRHH corporativa marca las pautas estratégicas y provee la dirección y el conocimiento, mientras la RRHH analistas y generalistas ponen en práctica adaptan las mejores prácticas a las necesidades particulares cada área de negocio.



Debe generarse una tensión sana entre las directivas de política determinadas por la RRHH corporativa y las necesidades diversas de las unidades de negocio, pero quienes aplican las mejores prácticas son capaces de conseguir un equilibrio sano debido a su entendimiento profundo de prácticas de RRHH actuales, estrategia corporativa, y objetivos de negocio divisionales.



Componentes de la Estrategia del Capital Humano en el Mapa Estratégico



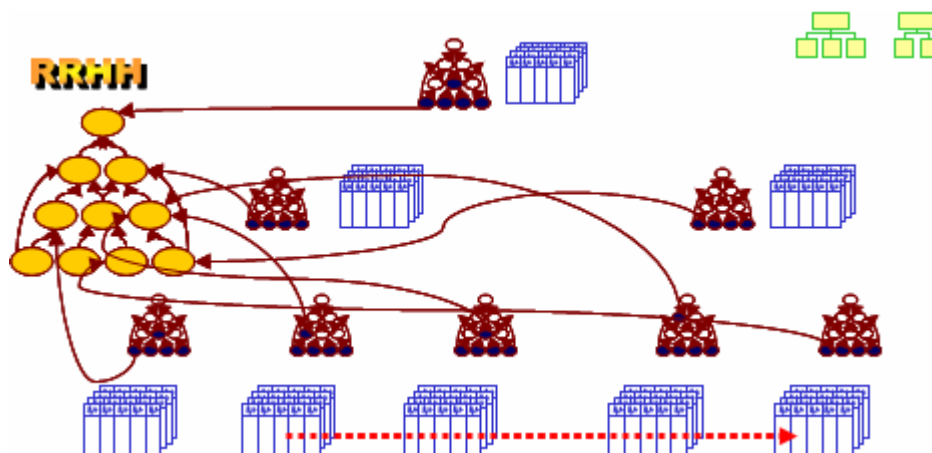
2. Capital Humano – RRHH- y el Proceso Estratégico

- a. La revisión de resultados y el potencial de logros son clave para el éxito futuro. En las organizaciones con mejores prácticas, la capacidad de entregar los resultados planteados en el plan estratégico, puede estar balanceada con una apreciación del potencial de una persona para crecimiento y desarrollo. Una revisión tanto de las variables tangibles de negocio, como las intangibles del factor humano que las potencia, son parte integral del proceso de estrategia.

El Proceso de Capital Humano



- b. Los factores tangibles e intangibles de RRHH deben ser parte de la “agenda estratégica” y de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE´s) propias de un proceso de implementación del Balanced Scorecard. Si RRHH desea llegar a ser un verdadero socio en el proceso estratégico, debe tomar la formulación de estrategia y la ejecución tan seriamente como un gerente de línea.



Vinculación de la Estrategia de CH y la estrategia del Negocio

3. Desarrollo de Líderes

- a. Los valores y las competencias son las bases para el desarrollo



del liderazgo. Las organizaciones con mejores prácticas inician el desarrollo de sus líderes sobre la base de sus valores, para luego concentrarse en competencias y capacidades clave asociadas con el logro de la estrategia.

- b. Los momentos de transición son los puntos clave para el desarrollo. Las actividades del desarrollo específicas a menudo son atadas a una necesidad inminente o a un nuevo tipo del desafío o de cambio. Éstos son "momentos de aprendizaje vitales."
- c. El desarrollo de liderazgo incluye los de habilidades de establecer alianzas internas entre elementos corporativos, negocios específicos y el aporte individual a los logros de la estrategia.

4. Desarrollo de Talento

- a. El desarrollo del talento humano para la acción, tanto en áreas de negocio como de soporte y apoyo, no comienza o termina con la contratación del personal clave. Hay empresas que incluso hacen outsourcing para esta etapa del proceso. Lo relevante está en la visión de desarrollo de talento como un proceso integral, que incluye contratación, formación y desarrollo de carrera.
- b. Los empleados de alto potencial consiguen atención especial, pero no siempre se les dice por qué. Las firmas de mejor práctica se identifican del 5 por ciento al 20 por ciento (el 10 por ciento parece lo más común) de sus gerentes como de potenciales altos y el sistema integral de desarrollo de talento los provee de oportunidades suplementarias de formación y desarrollo.

5. Evaluación del Éxito

- a. La medición enfatiza la importancia. Nada refuerza los objetivos estratégicos más que la medición de resultados y su vinculación con incentivos de compensación. Mientras algunas medidas comunes son usadas por las organizaciones de mejor práctica, la evaluación ítems clave varían considerablemente según el énfasis estratégico de la organización.
- b. Las medidas son comparadas históricamente, internamente, y fuera de la organización con procesos formales o informales de benchmarking. Las organizaciones de mejores prácticas quieren ver como ellos se desempeñan en los indicadores con relación a firmas de comparación.

6. Factores Críticos de Éxito actuales y futuros

- a. El trabajo primario de la función de Gestión de Capital Humano (Recursos Humanos) es el de asegurar la disponibilidad de

© 2005-2006, NRG Consultores C.A.

Avenida Casanova, Torre Limina, piso 5, Oficina 5-A, Bello Monte

Teléfonos: 212 - 9524363, 9537817, Fax: 9514748

www.nrgconsultores.com, www.nrgconsultores.net



líderes estratégicamente alineados, competentes. Sin un buen liderazgo, la calidad y la innovación sufrirán y los clientes, simplemente, desaparecerán.

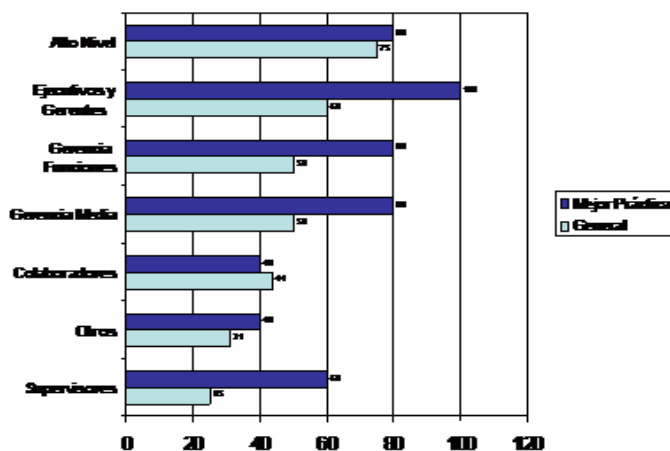
- b. La comunicación seguirá siendo un factor crítico. No solo mantiene al equipo de RRHH que está distribuido a lo largo y ancho de la organización conectado y alineado, sino que abona el terreno para cualquier estrategia de cambio organizacional.

7. Capital Humano y Cambio Organizacional

- a. Hay poder en el manejo de las paradojas y la tensión positiva de la organización. El éxito en el desarrollo e implantación "de las mejores" prácticas en la gerencia de los intangibles de capital humano como palancas de la creación de valor, requiere que los profesionales de RRHH sean capaces de llevar puestos múltiples sombreros, que demandan equilibrio entre su aporte a la empresa, su tiempo y su lealtad.
- b. La gestión del Capital Humano (Recursos Humanos) seguirá siendo el agente de cambio por excelencia, lo que implica un fortalecimiento continuo de sus capacidades para agenciar ese cambio, y de dar el ejemplo a través de sus propios cambios internos

□

Quiénes Participan en la Gerencia del Talento



25 empresas entrevistadas



Brújula Gerencial

Diciembre
2006

Si desea mayor información sobre nuestros servicios de Consultoría y Formación en las áreas de Innovación Estratégica, Estrategias de Océano Azul, Planificación Estratégica, **Balanced Scorecard e Indicadores de gestión en el área de Capital Humano**, por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web o simplemente escríbanos al correo: jesus.sanchez@nrgconsultores.com



Jesús Sánchez es consultor en las áreas de Innovación, Estrategia y Alineación Organizacional. Es presidente de NRG Consultores C.A., Director Ejecutivo de SIO, La Oficina de Hoy C.A. y Director Ejecutivo de la Fundación Gerencia Estratégica. Caracas, Octubre 2006

Contacto: j.sanchez@nrgconsultores.com

j.sanchez@nrgconsultores.net

Jesús R. Sánchez Martorelli, www.nrgconsultores.com www.nrgconsultores.net,
tlf 58 212 9524363, 9537817

© 2005–2006, NRG Consultores C.A.

Avenida Casanova, Torre Limina, piso 5, Oficina 5–A, Bello Monte

Teléfonos: 212 – 9524363, 9537817, Fax: 9514748

www.nrgconsultores.com, www.nrgconsultores.net