

“UNA VISIÓN GLOBAL DE LA GESTIÓN DE PERSONAS”

Perspectiva Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos
Analizando el Modelo de Recursos Humanos

Ricardo Velasco Ramírez
Administrador Público, Universidad de Chile
Magíster de Dirección de Recursos Humanos, IDE, España
Docente del Magíster de Administración y Dirección de Recursos Humanos
Universidad de Santiago de Chile
Consultor y Fundador de Ricardo Velasco HR Strategic Partners Chile
e-mail: Ricardo.velasco@rvelasco.cl

INTRODUCCIÓN: Me decidí a escribir este artículo, dado que en mi peregrinar como Consultor de las Áreas de Recursos Humanos, me ha tocado ver una gran variedad de situaciones respecto de como se aborda la implementación de las herramientas relacionadas con nuestro trabajo.

A estas alturas y dada las experiencias vividas, tengo claro algunos aspectos del quehacer del Área, especialmente en relación a qué hay que hacer primero y que se puede hacer después.

Para lo anterior, les contaré sobre un Modelo de Recursos Humanos que diseñé hace ya bastante tiempo. Este Modelo tiene una mirada estratégica y no contempla los aspectos transaccionales y de Relaciones Laborales.

1. Análisis del Modelo de Recursos Humanos:

Para entender una Empresa, lo primero que hay que conocer es su Plan Estratégico. Es cierto que algunas, hoy aún no cuentan con un Plan Formal, pero que eso no los deprima, porque Plan siempre hay.

Tal vez, no está como lo hemos aprendido en los libros, pero no les quepa la menor duda que el Gerente General y sus Colaboradores más cercanos saben perfectamente hacia donde van o que rumbo tomar. Por lo tanto, en este último caso hay que armarse de paciencia y hacer las investigaciones pertinentes.

Normalmente los Planes Estratégicos están basados en la Visión, Misión, Cultura y Valores de la Empresa. Si el Plan fue hecho en términos formales, es muy probable que en diferentes lugares de la Empresa nos encontremos con Posters y cuadros que nos hablan de ello. Si el proceso no ha sido formal, tendremos que investigar para saber cuál es la base en la cual se paran los Planes.

Todo esto es porque, el saber hacia dónde se dirige una Organización, es fundamental para muchos procesos de la Empresa, son las guías para cada Unidad de la Estructura Organizacional, lo cual incluye también a las personas.

De lo anterior se deduce que Recursos Humanos, debe estar imbuida completamente de este conocimiento. La pregunta es ¿Por qué? y la respuesta, aunque parece obvia, no lo es tanto. Bueno, la respuesta es que Recursos Humanos existe en las Organizaciones, para ayudar a la Gerencia General y a las demás Gerencias a lograr sus metas y compromisos.

Nosotros somos ayuda, existimos para que a través de las Personas se logren los resultados del Negocio. No somos un fin en sí mismo, a no ser que estemos en la posición de Consultor independiente, donde también se tienen que lograr metas de negocio.

El Modelo de Recursos Humanos.

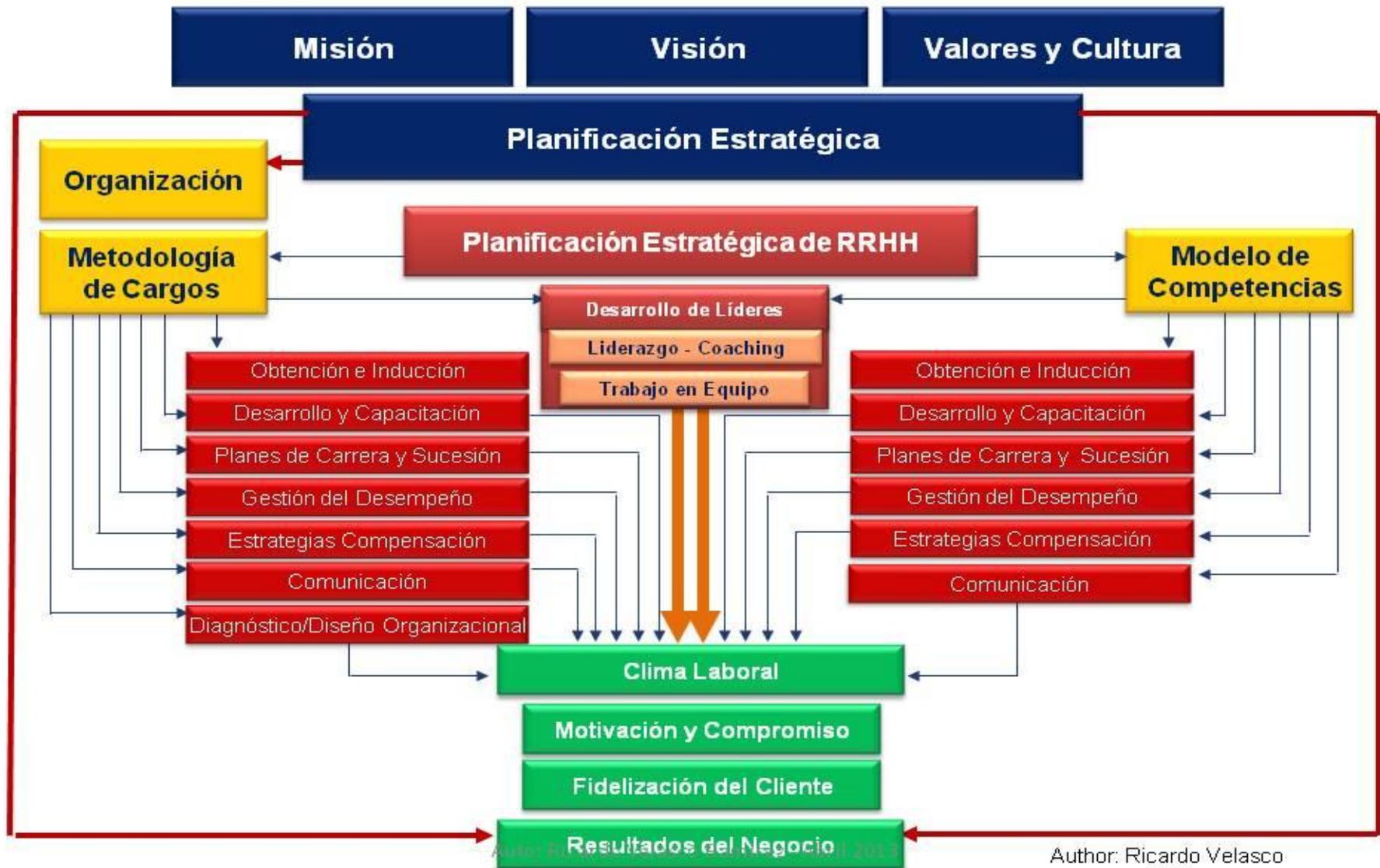
(Ver Pág. 2)

1. 1 Ahora bien, ¿Qué significa esto?

Si lo analizamos detenidamente y tomamos conciencia de la situación, nosotros, Recursos Humanos, debemos definir nuestros Planes, mirando como cooperamos con otros en el logro de sus metas. Nuestra meta debe ser que ellos logren las suyas y así podremos decir que fuimos Socios Estratégicos o de lo contrario, sólo es una frase. Suena duro, pero así es.

Cuando se establece un Plan Estratégico, con sus Metas e Indicadores, también hay que pensar en la Estructura necesaria para llevar a cabo este Plan. Si bien es cierto que hoy las Estructuras Organizacionales varían mucho más que antes, también no es menos cierto que muy pocas veces nos acordamos del Plan Estratégico para hacerlo.

Perspectiva Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos



Author: Ricardo Velasco
2002

La pregunta constante es: ¿Esto está de acuerdo con el Plan? Si es así, estamos haciendo una administración racional o de lo contrario, tal vez estemos generando más entropía.

Como un comentario adicional, quiero decir que, desde mi punto de vista, quienes están mejor preparados en la Empresa para ver estos temas, son los especialistas de Recursos Humanos ya que algunos son los responsables de las Descripciones de Cargo, es decir de la herramienta que describe lo que debe hacer cada cajita del Organigrama.

Parece inconcebible en estos tiempos, abordar reestructuraciones y procesos de reingeniería sin siquiera mirar las Descripciones de Cargo.

Bueno, hay casos donde hoy aún, dichas Descripciones no existen y a nadie le importa, a no ser que sea para certificar algo. Me parece esto, una visión muy miope de la Herramienta.

Vuelvo a la idea principal. Estábamos con un Plan de Recursos Humanos, que apoya al Plan Estratégico.

Respecto de esto creo que hay dos herramientas que hay que desarrollar para ayudarnos al cumplimiento de nuestro Plan. Por un lado, lo relacionado con los Cargos, (Descripciones y Evaluaciones de Cargo) y, por otro lado, lo que tiene que ver con los Modelos de Competencias Conductuales.

LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Metodologías de Cargo (Descripciones y Evaluaciones de Cargo):

En párrafos anteriores esbozamos algo respecto de la importancia de las Descripciones de Cargo. La verdad es que son fundamentales en el quehacer de Recursos Humanos. No tenerlas, no significa que no podamos lograr nuestros objetivos. Sólo implica que si no las tenemos, cada cosa que hagamos la haremos con mayor dificultad.

A continuación, resumidamente, explicaré cómo las Descripciones y Evaluaciones de Cargo sirven o apoyan el quehacer de otras Herramientas del Área.

3.2 En relación con la Obtención (Reclutamiento y Selección) e Inducción:

La Descripción de Cargos nos provee de antecedentes como: conocimientos, experiencias y habilidades

(Administración de Planes, recursos financieros, personas, etc.) que hay que tener para ocupar el cargo.

Información fundamental para buscar a las personas que queremos contratar.

También nos provee información para que aquellas personas que ingresan a la organización, conozcan qué deben hacer y cuáles son sus responsabilidades. Demás está decir, que en este último caso, también sirve para que las personas que están en la Organización ratifiquen sus responsabilidades.

Todo esto que acabo de comentar tiene relación con las Descripciones de Cargo, pero el Modelo contempla también la Evaluación de Cargo, el cual provee Perfiles, que, según el Método de Evaluación ocupado, nos dará información en términos de Conocimiento, Tipo de Gerenciamiento, Relaciones Interpersonales, Libertad para Pensar, Dificultad o Complejidad del Pensamiento, Libertad para actuar o Nivel de Supervisión, tamaño del Presupuesto que debe manejar e Impacto, es decir como las decisiones del cargo afectan los presupuestos.

3.3 En Relación a la Capacitación y Desarrollo:

Aquí la pregunta es: ¿qué es lo que debe saber una persona para ejercer bien su cargo y dónde está la información que dice lo que tiene que hacer?

Bueno, aunque suene obvio, la respuesta es: en las Descripciones de Cargo.

Las Descripciones de Cargo son una fuente muy importante para establecer los Planes de Capacitación y Desarrollo, tanto institucionales como particulares.

3.4 En Relación a los Planes de Carrera y Sucesión.

En este caso, las Descripciones de Cargo y las Evaluaciones de cargo cooperan con información para tomar decisiones.

Las Descripciones nos permiten armar el Organigrama y ver las relaciones jerárquicas. ¡Esto implica conocer qué debe saber el ocupante de un cargo que aspira a ocupar un cargo jerárquicamente superior!

Por otro lado, las Evaluaciones de Cargo nos permiten determinar Mapas de Carrera donde se facilita el análisis de las Rutas de Carrera que se pueden definir.

Adicionalmente a esto, en el caso de algunas Metodologías de Evaluación, puedo incluso saber respecto del conocimiento porcentual que tiene un Cargo respecto del cargo de su Jefe, lo cual determina si estamos ante un sucesor obvio, posible o riesgoso.

3. 5 En relación a la Gestión del Desempeño:

Muchas veces, especialmente en las Empresas donde existe una Evaluación del Desempeño, me he dado cuenta que los responsables de evaluar, no saben qué resultados concretos medir, lo cual hace que, a veces, las mediciones, dado lo evaluado, sean muy subjetivas.

La solución a este problema es sencilla, hay que medir lo que el cargo tiene que hacer, bajo un criterio de eficiencia. La pregunta nuevamente es: ¿Dónde está eso? Ahora usted ya lo intuye: ¡en las Descripciones de Cargo!

Si nuestras Descripciones fueron hechas con algún método que refleje los Resultados, es decir, que contemplen la respuesta a la pregunta. ¿Para qué el Cargo hace lo que hace?, habremos dado un paso adelante y tendremos información relevante para ayudar en el proceso de Gestión del Desempeño, ya que los Resultados siempre pueden ser medidos, es decir, se les puede asociar Indicadores y a estos últimos se les puede asociar Metas, ambos esenciales para medir. Nuevamente, las herramientas de Cargo nos dan una mano en nuestro quehacer.

3. 6 En relación a las Estrategias de Compensación:

Las Descripciones de Cargo son la base para las Evaluaciones de Cargo.

Es importante que las Descripciones reflejen con claridad la realidad de un Cargo. En mi trayectoria he visto muchas veces cómo se trata de manipular esta situación.

Especialmente, porque los responsables se dejan llevar por los pergaminos o desempeño del ocupante del cargo. Hay que tener claro que la Descripción de un Cargo debe reflejar: ¡Lo que hace!, no quién lo ocupa o cómo lo hace. Estamos describiendo Cargos, no personas. La calificación, cualidades o desempeño de las personas son importantes para otras herramientas como Selección o Gestión del Desempeño. Ahí las medimos.

En la Descripción de Cargos nos atenemos a la realidad. Es como sacar una foto. Ajustamos el lente y nos preocupamos de obtener una imagen lo más nítida posible. Esta es información que tiene muchos usos y si la Photoshopeamos antes de tener la imagen verdadera, cuando la queramos usar para afectar algún proceso, el resultado será incierto ya que partimos de una realidad que no es verídica.

Con todo, las Descripciones de Cargo son la base para hacer una Evaluación de Cargos.

Evaluar Cargos, valorizarlos, significa determinar el peso relativo de ellos en la Organización. Es determinar: ¿Cuánto contribuye el Cargo a los Resultados de la Empresa? Nos permite saber cuán importante es un Cargo en comparación con otro.

Lo más probable es que, si yo les pido que organicen los Cargos de su Empresa de mayor a menor, lo harán muy bien. Eso es una Clasificación de Cargos y en cierta forma los están valorizando. Después de eso solo falta saber la distancia que hay entre un Cargo y otro. La gran mayoría de las Evaluaciones de Cargo resuelven esta situación. Ese es su aporte. No sólo es importante saber cual cargo pesa más, si no que también hay que conocer la distancia que hay, entre uno y otro, bajo algún Método de Evaluación conocido. En palabras sencillas, eso es evaluar.

Ahora bien, una vez Evaluados los Cargos, pesados, conocida su contribución a los resultados de la Empresa, les podremos pagar de acuerdo a su peso relativo, tanto si los comparamos hacia el interior de la Empresa (Equidad Interna) como si los comparamos con el Mercado (Competitividad Externa).

Estas comparaciones se hacen usando diferentes Estadígrafos, que se establecen como la Política de Compensaciones y para diferentes Estructuras Salariales. En términos generales, Retribuciones Fijas y Variables.

¡Otro aporte de las Herramienta de Cargos!, ¿Cómo vamos hasta aquí?

3. 7 En Relación a las Comunicaciones:

En mi época de Estudiante, me acuerdo haber tenido un Curso de Comunicaciones Internas. En esa época, no le encontraba mucho sentido en términos de formación, especialmente, si uno no piensa que va a trabajar relacionado con las personas. Pero, hoy, ese curso me parece relevante, especialmente si se piensa que nosotros los de Recursos Humanos nos relacionamos por esencia con las Personas.

En lo personal pienso que si hay algo que los profesionales de Gestión de Personas hacen mal, por no decir que no tienen idea o no se han dado cuenta que es su responsabilidad, es la Comunicación Interna. Algunos la llaman también Marketing Interno.

Bueno, en este campo, la Descripción de Cargos también hace su contribución ya que genera un Lenguaje Organizacional, donde establece con claridad lo que debe hacer cada Cargo.

Esto debe ser siempre conocido por el ocupante del Cargo y también por su Jefe. Si ambos conocen la Descripción, entonces su relación, su comunicación, mejorará ya que el lenguaje organizacional será el mismo. La tendencia será a entender lo mismo para un mismo concepto.

Yo le pregunto a usted, ¿Cuántas veces en su vida le han pedido algo o usted le ha pedido algo a otra persona y el resultado de la solicitud no fue el esperado?
¡Seguramente muchas!

Bueno, esto pasa porque no había un lenguaje en común, porque para algunos, los conceptos de la solicitud y la comprensión de ellos por parte de los involucrados no era la misma.

Las Descripciones ayudan en este proceso. Es otro pequeño aporte.

3. 8 En Relación al Diagnóstico y Diseño Organizacional:

Una Estructura Organizacional se diseña para ayudar a que se logren las Estrategias y desafíos de la Organización. Esto es así. Si cambian las Estrategias, hay que revisar y posiblemente cambiar la Estructura Organizacional para apoyar ahora las nuevas.

Muchas veces veo a Gerentes que reorganizan sus Áreas y me parece muy bien. Es su responsabilidad y debe ser uno de sus mecanismos para buscar eficiencias (que las actividades se hagan en el menor tiempo, con la mejor calidad y con el menor costo). No obstante esto, también me doy cuenta que al diseñar sus nuevas estructuras, muchas veces olvidan cotejarla con las Estrategias. Es decir, se han olvidado de lo principal. Insisto ¡Las Estructuras se arman para ayudar a que se cumplan las Estrategias!

Por otro lado, algo que ya fue comentado con anterioridad, es que ¡A cada Caja del Organigrama le corresponde una Descripción de Cargos! Entonces la pregunta es: ¿Por qué los Gerentes y Jefes, en general no están preocupados de las Descripciones de Cargo si su preocupación es la Organización?

Muchos creen que las Descripciones de Cargo son una herramienta de Recursos Humanos y yo creo que eso es un error. Las descripciones son una herramienta de organización y, como tal, son patrimonio de toda la Empresa.

En ese sentido, no solo sirven para que un colaborador sepa lo que debe hacer, sino que también les sirven a los Líderes para trabajar en la reingeniería de sus Estructuras Organizacionales y Procesos. Son herramientas básicas para buscar eficiencia operativa y nosotros, Recursos Humanos, debemos ser los garantes de que dichas herramientas estén actualizadas y contengan información fidedigna. Es parte de ser Socios Estratégicos.

Bueno, como ustedes pueden ver, las Metodologías de Cargo o Herramientas de Cargo son la base de muchos procesos de Recursos Humanos o de Gestión de Personas. Por lo tanto, si las implantamos, haremos nuestra vida más fácil y contaremos con información para el resto de los procesos.

Yo al menos, he visto que las que hacen un uso intensivo de las Metodologías de Cargo, son Empresas que llevan la delantera. Es decir, tienen Áreas de Recursos Humanos, que no solo ayudan a otras Áreas a lograr sus Objetivos, sino que han hecho claridad de su quehacer Estratégico, Táctico y Operativo. Saben hacia donde se dirigen y cuando esto se da, estamos facilitando todos los Procesos de la Empresa.

3. 9 Modelo de Competencias:

Todo el análisis anterior fue en relación a las Metodologías de Cargo. Ahora iremos por la segunda derivada del Modelo: El o los Modelos de Competencias. Qué gran concepto y qué aporte importante al quehacer del Área de Recursos Humanos o Gestión de Personas.

Desde hace ya muchos años, desde la época de George Elton Mayo (1880) y otros connotados estudiosos de las teorías Sociales, Sociológicas y Psicológicas de la Organización, la Gestión de Personas ha estado recibiendo aportes en lo que a Comportamiento Humano en las Organizaciones se refiere.

Disculpen si se me queda afuera alguna disciplina que a lo largo de la historia haya contribuido, desde el punto de vista de comportamiento humano, con nuestro oficio.

En el orden anterior, hoy hablamos de Competencias y nos encontramos que para ellas hay varias definiciones y enfoques.

La verdad es que cada Estudiante del Tema ha definido las Competencias de distintas formas y a su vez las ha clasificado en distintos tipos.

En lo personal me quedo con la clasificación que hace José María Saracho, quien dice que hay Competencias Distintivas, Competencias Genéricas y Competencias Funcionales.

Las dos primeras, las distintivas y las Genéricas son importantes en ese Modelo, ya que se refieren a Conductas.

Las Competencias Funcionales, más bien se refieren a conocimientos y habilidades requeridas para ocupar el Cargo. Desde ese punto de vista, ya han sido rescatadas en la Descripción del Cargo y no nos referiremos ellas.

El Señor David McClelland, Psicólogo, Catedrático de Harvard y padre de las Competencias, las define como: "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio de efectividad de referencia y/o con un desempeño superior en un puesto, rol o situación determinada".

De la definición anterior, rescato lo relativo a: "un criterio de efectividad de referencia y/o con un desempeño superior en un puesto, rol o situación determinada".

En buen Chileno, ¿Qué significa esto?

Significa que los Modelos de Competencia deben ser definidos para lograr las Estrategias. Se deduce que habla de las Conductas que le permitirán al ocupante de un cargo ser exitoso en un medio determinado. ¿Cuál es ese Medio Ambiente? Por supuesto, el de la Empresa con su Planificación Estratégica definida.

Armar Modelos de Competencia sin mirar las Estrategias de la empresa no tiene ningún sentido y, aunque no lo crean, lo he visto muchas veces. Esta actitud me parece poco profesional, es estar jugando a los Recursos Humanos y no asumiendo el rol de Socios Estratégicos.

Como pueden ver, estamos ante otra piedra angular del quehacer de Recursos Humanos, que nos ayuda a ser Socios Estratégicos.

Tomemos la oportunidad. Implementemos dichos Modelos: Nos ayudarán también en varios procesos de Recursos Humanos y haremos que la actividad se enriquezca y se profesionalice.

Implementar Modelos de Competencias ajustados a las Estrategias nos ayuda con:

4. La Obtención (Reclutamiento y Selección) e Inducción

Si están definidos los Modelos de Competencia y ajustadas las Conductas a lo que se requiere para ser efectivo y exitoso en el Cargo, entonces podremos contrastar, desde el punto de vista de las Competencias, las características de los Postulantes a él con las definidas para el Cargo. Esto se puede hacer con Test de Competencias, Assessment Center y/o con Entrevista de Eventos Conductuales.

Lo importante aquí es que, si elegimos según las recomendaciones del Modelo, estaremos asegurando la existencia de personas que alcanzarán los resultados esperados, ya que sus conductas de base les permitirán hacerlo.

También, al momento de la Inducción, las Competencias son importantes ya que permiten que el recién ingresado a la Empresa se entere de las Conductas que se esperan de él en el desempeño del Cargo.

¡Buena alternativa, para mejorar la Calidad de la Obtención e Inducción de las Personas que ingresan a la Empresa!

4.1 La Capacitación y Desarrollo:

Los Modelos de Competencia nos dicen qué conductas son necesarias para cada Rol y, por lo tanto, ¡En qué se debe basar el Desarrollo y la Capacitación! Por supuesto en desarrollar las Conductas necesarias para ser exitoso, para lograr los Planes.

Respecto de esto, hay que hacer hincapié en que la forma para desarrollar las Competencias no es la tradicional.

Se piensa que si la Persona participa en Cursos de conocimientos de Liderazgo o de Trabajo en Equipo o de otra Competencia, ya aprendió del tema. Está equivocado.

Tal vez conozca los conceptos, pero las Competencias son Conductas, no conocimientos.

La forma de adquirir las Conductas es muy distinta de la enseñanza tradicional. Se logra la conducta si internalizo que hay mejores formas de hacer lo mismo, que hay una oportunidad de mejorar si cambio, si me dedico a indagar (lecturas, películas, etc.) sobre la Conducta y la repito y repito conscientemente hasta que un día forma parte de mí. ¿Diferente, verdad? Focalice sus esfuerzos de Desarrollo y Capacitación.

4. 2 Planes de Carrera y Sucesión:

Para ocupar un Cargo de nivel jerárquicamente superior, se requiere, según los Modelos de Competencia, tener las Conductas adecuadas al nivel del nuevo Cargo, ya que sólo así se podrá ser exitoso en el nuevo ambiente.

Si tenemos bien definido nuestro Modelo de Competencias para los diferentes Roles (grupo de Cargos afines) de la Empresa y conocemos las Competencias / Conductas que deben poner en juego los candidatos a una Promoción, nuestra elección se facilita.

Si los Candidatos no dan la medida, pero están cerca de lograr las Conductas, Capacitación y Desarrollo es la Herramienta.

Si están lejos de lograr la Conducta, olvídense de ese candidato. La recomendación es buscar otro. Al que está lejos de tener las Conductas adecuadas, le tomará mucho tiempo obtenerlas y durante ese período no será exitoso.

¿Está dispuesto a correr el riesgo?

4. 3 Gestión del Desempeño:

Las Descripciones de Cargo, a partir de los Resultados, nos entregan ayuda para medir los ¿Qué hace?, los resultados duros. Los Modelos de Competencias y sus Conductas nos entregan información para medir los ¿Cómo lo hace?, es decir, las Conductas que el ocupante del cargo pone en juego para lograr dichos CÓMO.

En una Gestión del Desempeño, los CÓMO y los QUÉ HACE, están definidos desde la Etapa de Planificación, son materia de seguimiento y Coaching durante el año y medidos a final de este, para determinar cuánto de lo planificado se cumplió.

Quiero destacar que, si bien esto suena muy bien, los ¿Qué hace? son complejos de medir en nuestra Cultura, especialmente por los estilos de liderazgo en los diferentes niveles de Mando.

La recomendación es trabajar con los Líderes en el reconocimiento de Competencias y en la orientación de sus estilos de liderazgo hacia un liderazgo tipo Coaching.

4. 4 Estrategias de Compensación.

Las Competencias miden el ¿Cómo los Cargos hacen lo que hacen?, ¿con qué Conductas? Por lo tanto, en este caso, lo que debemos buscar, es incentivar los comportamientos deseados, los que nos ayudan a lograr las metas.

Una buena forma de hacerlo es estableciendo una Política de Compensaciones que reconozca los desempeños esperados. Para esto, podemos manejarlo como parte del Bono de Desempeño o como un incremento de Sueldo. Ambas son alternativas.

Todo lo anterior, se debe administrar dentro de las Políticas de Compensación, es decir, debe estar de acuerdo a las definiciones de Equidad Interna y/o de Competitividad Externa, para los diferentes niveles de Cargo o Rol.

5. 5 Comunicaciones.

Como ya planteamos con anterioridad, las Comunicaciones Internas son un tema de Recursos Humanos.

El Cambio Cultural que implica los Modelos de Competencia es profundo y necesitamos herramientas para apoyar esta gestión.

Que mejor que apoyarse en las Comunicaciones Internas o mejor aún, una Campaña de Marketing Interno que apoye dichos cambios, dónde, al final, cada colaborador de la Empresa tenga muy claro cuál es la conducta que se espera de él. Recordemos que poner en juego las Conductas necesarias, en un determinado medio ambiente, garantiza los resultados exitosos.

¡Gran aporte el de los Modelos de Competencia! Alineémonos con las Estrategias y Conductas para construir los Modelos de Competencia. Después de eso, sólo queda buscar a las personas que sean capaces de manifestar en forma espontánea la Conducta deseada. Eso ya lo comentamos en lo referente a la Obtención de las Personas.

Bueno, hasta el momento, hemos analizado lo referente a los Cargos y a los Modelos de Competencia y, si lo miran con detención, ¡es casi toda responsabilidad nuestra! Si lo hacemos bien, habremos adelantado mucho.

Pero lo anterior no es todo. No se les olvide que Recursos Humanos tiene unos SOCIOS, que son los que gestionan a las Personas en el día a día. Son los Gerentes, Subgerentes, Jefes, Supervisores y en general cualquiera que tenga gente a su cargo.

Resulta que estos SOCIOS, pueden echar por tierra todos nuestros esfuerzos, literalmente, ¡de una plumada!

¿Por qué? Dirán algunos. Bueno, la respuesta es fácil. Hoy sabemos, según estudios hechos por McClelland en Harvard, que las conductas que los líderes ponen en juego en el día a día, afectan hasta un 70% el Clima Organizacional.

También, basados en los mismos estudios, sabemos que el Clima Organizacional afecta los Resultados del Negocio. Se habla de hasta un 32%.

Tal vez las cifras son impactantes, pero estamos hablando de guarismos que no tienen nada que ver con el Producto, su Precio, la Calidad, Publicidad, Fuerza de Venta, etc. Estamos hablando de GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

Ahora bien, basado en lo anterior, ¿Cómo les digo a los líderes que pueden ser exitosos y que sus conductas afectan los resultados del negocio?

Lo anterior implica que están afectando la motivación de las personas y si las personas no están contentas no me ayudan con la atención y fidelización del Cliente.

Y si los clientes nos huyen, los Resultados del negocio, no se darán.

Por lo tanto, trabajemos con los líderes, especialmente en lo relativo a los Estilos de Liderazgo y Trabajo en equipo.

Enseñémosles a los líderes como deben actuar para ser exitosos y lograr sus metas, seamos realmente socios estratégicos y seremos compensados en nuestros logros. Logros que tienen directa relación con los resultados del negocio ya que, si a través de nuestros esfuerzos y de los líderes, logramos motivar a los colaboradores, estos estarán contentos y nos ayudarán a fidelizar a los clientes. Si los clientes se fidelizan y acuden a nosotros, ¡miel sobre hojuelas!, habremos ayudado a mejorar los resultados del negocio.

¿Qué le parece? ¡increíble como Recursos Humanos ya no es una Unidad que sólo gasta, ahora, si se puede llamar socio estratégico, aporta directamente al negocio!

Referencias:

McClelland, D. C. (1988). Human motivation. Cambridge University Press.

Saracho, J. M. (2005). Un modelo General de Gestión por Competencias. Santiago de Chile: RIL.

Contacto:

Napoleón 3565, Oficina 1208
Las Condes – Santiago de Chile
Teléfono Oficina: 562 + 2 2428537