



9º Congreso Mundial de Recursos Humanos

Ignacio Fernández Reyes ¹

Bajo el lema “Personas que hacen la diferencia: regreso a la persona”, se efectuó, entre el 27 y 29 de mayo de 2002, el 9º Congreso Mundial de Recursos Humanos en Ciudad de México, con asistencia de 3.800 personas de todo el mundo. Con la participación de destacados ejecutivos, académicos y políticos, como Jack Welch, ex CEO de General Electric; Vicente Fox, presidente mexicano; Felipe González, ex presidente español, o Kjell Nordström, autor del best seller empresarial “Funky Bussiness”, el evento se organizó en función de lo que se estimó son las 4 tendencias actuales de gestión de personas en el mundo: globalización, evolución del capital social, revolución tecnológica, y tendencias de la población.

Con regular organización, gran hospitalidad mexicana, un impresionante centro de eventos y 40 ponencias realizadas, llamó la atención en el lenguaje de los muchos expositores el uso masivo del concepto “capital humano” para referirse a las personas o recursos humanos, el supuesto generalizado de que los recursos humanos son el activo más importante de cualquier organización, el alto énfasis puesto en el rescate de la individualidad de las personas en el trabajo, y el gran desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación en países orientales como India.

Dentro de las conferencias plenarias, las más relevantes y a las que asistió la mayoría de los participantes, se observó que estuvieron a cargo de empresarios, gerentes generales de grandes empresas mexicanas o académicos, notándose una evidente ausencia de ejecutivos del área de recursos humanos en los temas centrales, fenómeno que también se observa en muchas de las conferencias de recursos humanos en Chile. Junto a los demás asistentes chilenos comentamos que ello era reflejo de un tema no tratado en el Congreso: ¿cómo aportan los recursos humanos al

¹ Psicólogo, Director Ejecutivo de PROSEL, Isidora Goyenechea 2939, of 304, fono 4270606. E-mail: ignaciofernandez@prosel.cl, www.prosel.cl



éxito de una empresa o institución? y ¿cómo alinean sus estrategias para generar mayor valor a las organizaciones, tanto en términos de resultados económicos como de satisfacción y desarrollo de las personas?.

La delegación chilena estuvo integrada por 14 personas de la Corporación de Capacitación de la Construcción, Viña Santa Rita, Universidad Católica de Chile, Construmart, Sigdo Koppers, Universidad Adolfo Ibáñez, Essar, Coreduc, Asociación Chilena de Seguridad y Prosel.

Principales aportes

Dentro de la gran diversidad de charlas, los aportes más importantes para la gestión de recursos humanos son los siguientes:

1. Existe consenso en que la dirección exitosa de personas es aquella que se basa en valores, los que para ser efectivos deben ser comunicados permanentemente y, sobre todo, deben reflejarse en las formas de organización, supervisión y compensación hacia el trabajo de los empleados. Es imprescindible la coherencia entre lo declarado en las misiones organizacionales y las prácticas cotidianas de trabajo.
2. Más allá de las diversas estrategias de gestión de recursos humanos, se continúa erigiendo el liderazgo de la alta administración y de quienes tienen responsabilidades de supervisión como el factor aglutinador y direccionador de la motivación de las personas, quienes deben ser atraídas por un trabajo desafiante y una idea clara de su contribución a la organización, como consecuencia de líderes claros en sus metas y prioridades, generadores de sentido en el trabajo, buenos comunicadores de sus estrategias, coherentes en la práctica, e inspiradores como modelo a imitar.
3. El talento de cada persona es lo que mueve el capital y no al contrario. Progresivamente existe conciencia que la sustentabilidad de una organización depende de que cada trabajador quiera y pueda poner sus competencias al servicio de ella, por lo que es responsabilidad de los ejecutivos implementar nuevas formas de organización del trabajo y de dirección de las



personas que faciliten la contribución individual. La gestión del conocimiento y del capital intelectual asoman como caminos innovadores para administrar personas.

4. Se presentó diferentes estrategias para el desarrollo y retención de ejecutivos y personas talentosas, aquellas que se asume concentran el capital intelectual de una organización. Con ello se busca asegurar el desempeño exitoso de quienes son responsables de la mayor generación de valor para una organización. Se comentó que el foco de las estrategias de recursos humanos sobre estas personas claves presenta el riesgo que los que no son considerados talentosos o sobresalientes pueden ser progresivamente desconsiderados, sin ponderar adecuadamente su contribución al logro organizacional.
5. Se confirma la creciente profesionalización de las estrategias de compensaciones. Se busca ir adaptando cómo pagarle a las personas dependiendo de la cultura laboral en que estén, del logro de sus resultados personales y grupales, y de las competencias que demuestren. Se observa un mayor desarrollo de las estrategias de retención para ejecutivos que el uso de estructuras de remuneraciones óptimas aplicadas a todos los trabajadores, que se espera logren mayor masificación para asegurar remuneraciones que consideren y asocien tanto la equidad interna como la competitividad externa.
6. La aplicación de la tecnología a la gestión de recursos humanos ocupó un lugar privilegiado, no sólo en las charlas del Congreso, sino también en los numerosos stands destinados al tema en la Feria Mundial de Recursos Humanos, realizada simultáneamente y en el mismo lugar. Destacaron los softwares de gestión integrada de recursos humanos, de compensaciones, capacitación a distancia o mediante e-learning, sistemas de identificación y control de asistencia, y sistemas de protección personal.
7. Una realidad poco vivida en Chile pero que fue discutida con mucha cobertura en el Congreso, es la complejidad de administrar y alinear a personas de diferentes nacionalidades, culturas y formas de trabajo. En empresas internacionales con sedes en diferentes países, la diversidad y multiculturalidad se han convertido en fenómenos difíciles de administrar, por lo que se presentó varias metodologías de trabajo para equipos multiculturales, pues se constata



que, si ello no se hace, se presentan bajas de efectividad en el logro de las metas organizacionales.

8. Los gerentes generales que expusieron hicieron énfasis en la necesidad de simplificar la gestión de recursos humanos, concentrando y focalizando los esfuerzos y recursos en lo más relevante. Aunque puede parecer algo simplista, llamó la atención el grado de acuerdo sobre 5 puntos: (1) Colaborar con la definición de una estrategia simple y clara, donde sería más importante saber para qué hacer las cosas, que el cómo hacerlas. (2) Diseñar una estructura organizacional simple, de pocos niveles y exigente con las cargas individuales de trabajo. (3) Elegir a las personas correctas sin forzar sus competencias naturales. Si alguien es bueno comercialmente, no se le debe capacitar como financiero, ya que es comercial. (4) Invertir en el diseño y uso de sistemas de información detallados y en línea, para efectuar seguimiento permanente de todas las funciones de la organización. (5) Asociar directa y claramente los resultados individuales con la compensación, es decir, pagar por contribución.
9. Impresionaron los resultados de un estudio sobre fusiones y adquisiciones de empresas realizado por la Universidad de Massachusetts, que concluyó que en el 53% de las fusiones, el valor de la compañía fusionada era menor que la suma de los valores de las 2 compañías originales (o si se prefiere, se destruye valor) , en el 30% el valor era similar, y sólo en el 17% había mayor valor económico. Ello es coherente con un estudio de la OIT del año 2001 en que se concluye que 2/3 de las fusiones no logran sus resultados. Varios ponencias abordaron este tema y se alertó sobre la utilidad de las fusiones, hipotetizándose que la lógica que pareciera vislumbrarse es “políticas empresariales globales y prácticas locales”, más que prácticas globales, lo que a su vez cuestiona la difundida idea de prácticas de clase mundial, popularizada mediante los softwares de gestión integrada. Estos resultados sugieren que la globalización es un fenómeno que debe respetar los aspectos de identidad cultural nacional, pues de otro modo no se lograría resultados. Surge la pregunta sobre ¿qué es lo que se fusiona?. Fusionar estructuras de propiedad, sistemas tecnológicos y procesos de trabajo tiende a tener menor dificultad que la unión de culturas de trabajo, grupos y motivación de las personas. Los estudios de efectividad de fusiones y adquisiciones destacan que la fusión de culturas y grupos debe ser considerada desde el inicio como un elemento tan importante como



el capital, la tecnología o los procesos de gestión, pues de otro modo se hipoteca el resultado final buscado.

10. La mayor cantidad de charlas se basó en reportar los resultados de la aplicación de estrategias prácticas de recursos humanos en las organizaciones. Destacó el sistema de desarrollo de ejecutivos de IBM, las crecientes estrategias de e-learning y las metodologías de administración de fusiones. Se extrañó la presentación de investigaciones aplicadas a la realidad organizacional, connotando una cierta disociación entre mundo empresarial y mundo académico.
11. Algunas ponencias trataron temas de desarrollo personal, entre otros, calidad de vida en las organizaciones, espiritualidad en el trabajo, inteligencia emocional y desarrollo de valores aplicados al trabajo. Ello sugiere que los temas más propiamente humanos están ocupando un espacio de reflexión progresivamente creciente, aunque aún marginal en relación a los temas de estrategia y herramientas prácticas. Llama la atención que esta preocupación por los efectos humanos del trabajo provienen de autores y ejecutivos europeos, y no así de autores latinoamericanos u orientales. Probablemente ello se relaciona con los diferentes niveles de desarrollo económico de los países.

Desafíos para la gestión de recursos humanos en Chile

Los desafíos para la gestión de recursos humanos dependen del nivel de desarrollo organizacional de las empresas. En Chile coexisten al menos 3 realidades muy diferentes: primero, la realidad mayoritaria de las Pymes, concentradas en su subsistencia, donde la gestión profesional de recursos humanos es prácticamente inexistente, limitándose al pago de remuneraciones y cumplimiento de la legislación laboral. En segundo lugar, existe un gran grupo de compañías nacionales de tamaño medio y grande, y algunas compañías internacionales, que efectúan una gestión crecientemente profesional de sus recursos humanos y muy alineado con los temas vistos en el Congreso. Finalmente, existe un reducido e influyente grupo de empresas, básicamente empresas mineras, de tecnología e internacionales, cuyos estándares de recursos



humanos tienen un alto nivel de desarrollo, por sobre lo visto en México. En esas empresas el foco actual está en implementar diversas estrategias de agregación de valor para la empresa, medido mediante el EVA (economic value added), y el rol de recursos humanos se concentra en alinearse con las estrategias de valor del negocio y aportar desde la contribución de las personas.

Cada empresa puede evaluar cómo gestiona sus recursos humanos usando como estándar comparativo los aportes antes mencionados y basándose en el nivel de desarrollo de gestión de recursos humanos que actualmente tenga, lo que asegura una mirada particularizada a cada realidad organizacional única.

No obstante, algunos desafíos para los ejecutivos de aquellas empresas que cuentan con departamentos o gerencias de recursos humanos son los siguientes:

1. Reflexionar y definir una visión organizacional sobre la concepción de las personas como el activo diferenciador más relevante en la generación de resultados empresariales, con base en factores como el acceso al capital, la tecnología, los insumos y materias primas, y los procesos eficientes de negocios. Ello es definitorio para determinar cómo guiar, administrar y tratar a las personas en una organización.
2. Alinear las estrategias de recursos humanos con las principales estrategias de negocios de la empresa, focalizando cómo agregar valor al negocio mediante las personas y su satisfacción. Implica que los profesionales de recursos humanos deben convertirse en hombres y mujeres con visión de negocios, orientados al terreno, y con su foco en las necesidades de sus 2 principales clientes: las áreas claves de negocio de la empresa y los trabajadores.
3. Evaluar si están aplicando estrategias de compensación que tengan como objetivo reconocer la contribución de cada trabajador a la organización, como una forma de alinear las competencias individuales con las metas estratégicas de las empresas.
4. Reflexionar qué rol cumple el capital intelectual y las competencias de las personas en los resultados de la organización, y, si se determina que tiene un papel central, actualizar o definir estrategias para la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento.



5. Evaluar los sistemas informáticos de gestión de recursos humanos, que se visualizan como un factor que, si bien no es diferenciador en sí mismo, constituye un piso que permite administrar eficientemente los subsistemas de recursos humanos (entre otros, selección, capacitación, compensaciones, dirección del desempeño, planes de desarrollo), medir indicadores del desempeño de recursos humanos, identificar qué está ocurriendo, y actuar eficazmente sobre las oportunidades de mejoramiento y las dificultades de las personas.
6. En un mercado competitivo es necesario retener a las personas de diferentes niveles organizacionales que se estima concentran las ventajas competitivas de la organización a nivel de las personas. Por lo mismo, es un desafío diseñar e implementar sistemas de retención de talentos, básicamente sistemas de renta variable asociados a resultados y beneficios personalizados.
7. Desarrollar estrategias formales de administración de la diversidad de las personas, buscando alineamiento y unidad en la diferencia. La actual realidad étnica chilena y de migración latinoamericana hacia Chile permiten anticipar que a corto plazo será más usual trabajar con personas de diferentes nacionalidades, culturas y estilos de trabajo, por lo que desarrollar metodologías de trabajo para equipos diversos será un desafío interesante.

Tendremos la oportunidad de evaluar los avances en gestión de recursos humanos en los próximos congresos de Singapur 2004, Sao Paulo 2006 y en el 17° Congreso Mundial de Desarrollo Organizacional que se efectuará en Chile en octubre de este año.

Septiembre 2002