

*Puntos de reflexión adaptados de artículos de David Lee, consultor norteamericano.*

Ser un profesional en recursos humanos en la actualidad no es una tarea para la persona débil y cansada. Los líderes empresariales muchas veces se cuestionan la viabilidad del profesional en recursos humanos; muchas organizaciones más bien se preguntan puntualmente: ¿qué es lo que exactamente hace un profesional de recursos humanos que ayude a la empresa a ser más competitiva en su mercado? Sin lugar a dudas, las empresas necesitan ahora más que nunca las capacidades del profesional en recursos humanos.

## ¿Por qué?

En el mundo actual de negocios, el cual se caracteriza por la apertura de mercados y la competitividad en ellos, las organizaciones compiten no tan sólo en productividad, sino en conocimientos, servicio y en contar con una respuesta organizacional muy dinámica. Para sobrevivir, las empresas necesitan ser "rápidas, ágiles, flexibles, focalizadas, e inteligentes. Para desarrollar ésta clase de empresas, se requiere saber crear una cultura organizacional que logre destacar dichos atributos, se requiere crear una cultura que logre obtener lo "mejor de la gente".

## Recursos Humanos Tiene el Conocimiento que la Organización Moderna Necesita

Es aquí donde las habilidades y conocimientos particulares del profesional en RH son valiosos. Al asistir a las empresas en comprender la manera cómo crear una cultura de alto desempeño, el profesional de RH directamente influye en una de las principales fuentes para la ventaja competitiva: el capital humano de la empresa. Todas las organizaciones de clase mundial saben esto. Estas empresas saben que la frase "nuestra gente es nuestro activo más importante" no es un simple slogan para poner en la memoria anual, si no una realidad que impacta la línea de fondo de los estados financieros.

## La Cultura Organizacional: Arma Secreta de la Organización Moderna

Las organizaciones de alto desempeño conocen el poder de tal cultura. Las organizaciones del más alto desempeño en el mundo de los negocios reconocen que su cultura es "el arma secreta", la tierra fértil desde la cual nace naturalmente la excelencia.

Por lo tanto, crear una cultura corporativa en la cual las personas quieran desempeñarse muy bien y en la cual las per-

sonas quieran ser excelentes, deberá ser un tema que debe estar en lo más alto de la lista de los indicadores de resultados claves de la organización. Asistir a la gerencia a lograr esto es exactamente donde tiene cabida el profesional de RH. Este puede lograrlo asistiendo a la gerencia a identificar prácticas que son consistentes con la naturaleza humana, y que por lo tanto, resaltan lo mejor de las personas en la organización. Para ello el profesional de RH debe trabajar con el cuadro gerencial de una empresa en identificar qué es lo que realmente hace a las personas "moverse", qué es lo que los hace motivarse de manera de alcanzar niveles altos de des-



empeño (y no necesariamente dinero, ni un programa atractivo de prestaciones). No hay que asumir que esto es del conocimiento común. Estudios demuestran que menos de un tercio de los trabajadores sienten que sus jefes o supervisores conocen poco de qué es lo que motiva a sus colaboradores y más de dos tercios de los supervisores están de acuerdo con lo anterior.

## Identifique Qué Hace Aflorar lo Mejor y lo Peor en las Personas

¿De qué manera puede usted iniciar este proceso? Pregunte a gerentes de empresas exitosas que identifiquen qué cosas son las que han logrado realizar para obtener lo mejor de la gente. ¿Qué es lo que hacen o han hecho para que la gente este dispuesta a avanzar el "kilómetro extra"? ¿Qué es lo que hacen o han hecho para que a la gente le importe la organización y se sienta participativo en ella? Muy probablemente se mencionará "el ambiente de trabajo" y especificarán toda una serie de elementos que agregan valor para que la empresa sea un excelente lugar de trabajo.

Por otro lado, compare las organizaciones que sólo han lo-

grado sacar lo más malo de la gente. Pregunte qué cosas han pasado para que se presenten actitudes de rebeldía, desinterés, apatía y pobre desempeño en el lugar de trabajo. Indague qué factores existen en el trabajo que son los responsables de resaltar este tipo de conducta. Volverá usted a encontrarse con prácticas y elementos concretos que no favorecen la cultura laboral.

El profesional de RH, al crear oportunidades para que el cuadro gerencial logre identificar qué es lo que funciona y no funciona en una cultura organizativa, facilita, no sólo a que se identifiquen las prácticas y políticas que empujan a que se logre obtener lo mejor de la gente, sino también a delinear estrategias específicas que deben implementarse para lograrlo.

El profesional de RH, al asistir al cuadro gerencial de la organización a iniciar un proceso para crear un clima de excelencia, en realidad está asistiendo en un proceso que busca definir los "atributos claves" de las organizaciones de alto desempeño.

### ¿Es su Empresa una Organización de Alto Desempeño?

Algunas preguntas que pueden hacerse y obtener conclusiones interesantes.

- ¿Es nuestra empresa una organización en la que el personal se siente orgulloso de pertenecer y de llenarse de "pasión" hacia el desempeño excelente?
- ¿Saben los empleados de nuestra empresa qué es lo que se espera de ellos, saben qué es lo que significa "realizar un excelente trabajo"?
- ¿Recibe el personal una retroalimentación periódica que lo informa sobre cómo lo están haciendo, además de lo que se le dice una vez al año, a través del programa formal de evaluación, si es que se tiene?

- ¿Comprenden los empleados de qué manera contribuyen ellos a la línea de fondo de los estados de resultados, comprenden porque son importantes y cómo es que ellos particularmente crean valor en la organización?
- ¿Reciben los empleados, reconocimientos y recompensas no tan sólo por presentarse a su trabajo, sino por el valor agregado que ellos crean y aportan hacia la organización? ¿Los sistemas de remuneración e incentivos son congruentes con esto?
- ¿Tienen los empleados la facultad y la información que les permite involucrarse activamente en hacer la diferencia en el desempeño y en resultado de la organización?
- Dado que todas las personas tienen diferentes niveles de madurez, ¿hemos definido con claridad el grado de madurez que perseguimos de nuestro personal, a través de nuestras políticas y prácticas gerenciales?
- ¿Tratamos a nuestros "clientes" (nuestros empleados) de la manera como tratamos a los clientes del negocio?
- ¿Nuestras políticas y prácticas relacionadas con el personal están cuidadosa y juiciosamente diseñadas, como para coadyuvar hacia actitudes positivas y de valor, o más bien son factores de resentimiento, poco entusiasmo, productividad reducida y servicio deficiente al cliente?

*Lic. René Varela Santamaría*  
*Director General*  
*DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.  
Tel: (506) 520-1324, 520-1323

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53.  
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com