

# Capital Humano

## Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE

### RH Y EL CAMBIO CULTURAL

El papel que juega Recursos Humanos en los procesos de cambio de la cultura organizacional es crítico, si bien es necesario ubicarlo en su justa dimensión. En efecto, por un lado tiene la función de facilitar la transformación, coordinando los esfuerzos de las diferentes áreas y proporcionando las herramientas adecuadas; pero por otro, no debe dejar que la empresa le "cuelgue el milagrito" y evada una responsabilidad que, por la naturaleza misma del cambio cultural, tiene que ser compartida.

El apoyo de RH al proceso abarca una amplia gama de actividades, todas ellas importantes: ayudar a definir con claridad la misión, la visión, los valores y las conductas derivadas de ellos; difundirlos a través de distintos medios; diagnosticar la cultura actual; diseñar un programa reeducativo que desarrolle en los líderes y colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la cultura deseada; alinear los procesos de administración de recursos humanos, tales como la selección, la evaluación del desempeño y el reconocimiento, con los valores organizacionales, para reforzarlos constantemente; evaluar el resultado de los esfuerzos de cambio emprendidos. Todas estas, entre otras, son sin duda funciones importantes del área como promotora y coordinadora del proceso. Sin embargo, son los líderes formales de la organización, desde el director general hasta los supervisores de línea, quienes tienen la tarea de hacer realidad lo que quedó definido en el papel, de transformar en conductas los valores deseados, de poner el ejemplo y de asegurarse de que su gente los conozca, los entienda, los haga suyos y los practique.

Por eso, una de las tareas prioritarias de Recursos Humanos es, también, la de lograr el compromiso de los líderes para que hagan suyo el proceso de cambio y se encarguen de implementarlo en su área concreta de responsabilidad. Si esto no se logra, el cambio cultural simplemente no será posible.

### Responsabilidades del líder

Edgar Schein, uno de los padres del Desarrollo Organizacional, dice que son cinco las responsabilidades de los líderes en los procesos de cambio de cultura organizacional: la primera, mostrarse constantemente interesados en aquellos aspectos relacionados con la cultura deseada, comentándolos con sus colaboradores y pidiéndoles que los practiquen, cuiden y refuercen. Dicho de otra forma, sólo si los colaboradores ven que la cultura es importante para los líderes, la considerarán importante ellos mismos.

La segunda, cuidar que al enfrentar los conflictos, incidentes críticos, crisis organizacionales o situaciones problemáticas que se presenten, las decisiones que tomen y los lineamientos que den a sus colaboradores sean congruentes con la cultura deseada. Es relativamente fácil ser consistente entre el decir y el actuar en épocas normales, pero la verdadera prueba de fuego de la cultura se da cuando las cosas no caminan bien y hay que tomar decisiones difíciles.

La tercera, enseñar a sus colaboradores la cultura deseada no sólo diciéndoles cuáles son los valores que la conforman u orientándolos sobre cómo ponerlos en práctica, sino también, y sobre todo, a través del ejemplo, que es por cierto el principal medio de comunicación de la cultura. La cuarta, reconocer y recompensar las conductas de sus colaboradores que sean congruentes con la cultura deseada.

Finalmente, seleccionar, evaluar y promover a sus colaboradores en función de la cultura deseada, y no sólo de criterios que tienen que ver únicamente con el desempeño y el cumplimiento de objetivos.

Sólo la conjunción de compromisos y esfuerzos por parte de Recursos Humanos y de los líderes organizacionales hará posible que la empresa se convierta en aquella que su entorno actual y futuro le demanda ser. De lo contrario, el cambio se quedará en buenos deseos o, lo que es peor, en mensajes contradictorios que terminarán por afectar la credibilidad en ella.

### PRONÓSTICOS ESTRATÉGICOS 2008

Mañana miércoles 14 de noviembre se celebrará en el Restaurante El Lago el desayuno "Desarrollo de pronósticos estratégicos 2008, para el responsable de la gestión de RH". Participarán, entre otros ponentes, Miguel Ángel Gurrrola, de SCA, y Alberto Mondelli, de Mercer. Más información en [promocion3@proyecciondelcapitalhumano.com.mx](mailto:promocion3@proyecciondelcapitalhumano.com.mx)

### LIDERAZGO DE ALTA EFICIENCIA

La Harvard Business Review, edición América Latina, llevará a cabo el jueves 15 de noviembre la conferencia "Liderazgo de alta eficiencia", que impartirá Michael Mankins, reconocida autoridad en este tema. Informes en [rodolfo.luna@hbral.com](mailto:rodolfo.luna@hbral.com)

Comentarios a:  
[capitalhumano@reforma.com](mailto:capitalhumano@reforma.com)

CON UN ENFOQUE PRÁCTICO

# Fomenta el Tec de Monterrey comunicación organizacional

El Campus Estado de México ofrece diplomado sobre esta especialidad

La comunicación es importante en todos los órdenes de la actividad humana. El entorno actual del mundo de los negocios, globalizado y siempre cambiante, exige estrategias de comunicación inteligentes.

La comunicación organizacional es un género que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y dar a conocer a una compañía. Se desarrolla en el seno de una institución y está destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos.

"En el Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, ofrecemos un diplomado en Comunicación Empresarial Estratégica desde hace seis años, de manera ininterrumpida. Es un programa de actualización dirigido principalmente a alumnos que estudiaron comunicación o que ya llevan tiempo trabajando en el área", explica Amaya Arribas Urrutia, coordinadora académica del programa.

Precisa que en este mundo tan competitivo, la necesidad de capacitación y actualización continuas es real, por lo que el diplomado está muy enfocado a lo práctico de la gestión.

"Los participantes buscan el lado práctico. Quieren soluciones que puedan aplicar inmediatamente en sus lugares de trabajo. Los instructores son directivos de Comunicación con mu-

chos años de experiencia en diversas empresas, lo cual da un valor agregado al programa. Actualmente, las empresas necesitan comunicólogos bien capacitados y estrategias de comunicación completas, no proyectos improvisados", elabora Amaya Arribas Urrutia.

El diplomado en Comunicación Empresarial Estratégica se divide en ocho módulos. En el primero, sobre comunicaciones digitales de nueva generación, el alumno aprende a diseñar, desarrollar y evaluar estrategias efectivas de comunicación (en concreto los blogs).

Posteriormente, se estudian las nuevas tecnologías de información para el desarrollo de la comunicación empresarial. Aquí el participante se adentra en las tecnologías avanzadas de información disponibles.

La tercera etapa del programa cubre los aspectos relacionados con la imagen pública. En el cuarto módulo, los alumnos estudian teorías y conceptos de la comunicación productiva. Es decir, los marcos referenciales más importantes para el estudio de la comunicación organizacional.

El quinto módulo estudia las relaciones públicas y su importancia para las organizaciones, mientras que en la sexta etapa se prepara al participante para la comunicación en escenarios y situaciones de crisis.

El cabildeo, una de las actividades más importantes y especializadas de la comunicación empresarial estratégica, es otro de los temas que abarca el diplomado. El último módulo cubre el concepto de media training. Se estudian técnicas y protocolos para presentar mensajes a diversos medios.



Amaya Arribas Urrutia.

# Premian la innovación en Recursos Humanos

ITR, Pemex y Volkswagen fueron algunos de los ganadores

Por segundo año consecutivo, Grupo Conocimiento & Dirección otorgó el Premio a la Innovación en Recursos Humanos, distinción que busca fomentar una cultura empresarial enfocada a innovación, personas y responsabilidad social.

"Las prácticas ganadoras realmente son innovadoras y representan un modelo a seguir. Combinan soluciones integrales, planificación sistemática y diseño de sistemas de medición de resultados y rentabilidad, factores clave para el desarrollo competitivo de la organización y la participación activa de todos los niveles", explicó Marcelo Natalini, director general de Grupo Conocimiento & Dirección.

Dentro del marco del evento, los proyectos ganadores fueron explicados por las propias empresas y sus creadores, para dar a conocer la metodología aplicada en la obtención de mejores rendimientos.

Con el objetivo de definir un plan de carrera para el especialista experto e identificar el potencial de la gente a través de la evaluación de competencias técnicas y conductuales, Volkswagen de México participó con "Expertos", un plan de desarrollo individual que contribuye a la mejora continua de la empresa.

Este involucró a los principales directivos de las áreas técnicas de la or-

ganización, generando un alto sentido de pertenencia que derivó en un fuerte compromiso. Además, se destacó el impacto benéfico del programa en el clima organizacional al motivar al personal por medio del reconocimiento del talento, sin tener que pagar a consultores externos o importar capital humano extranjero.

En tanto, Pemex ganó por su programa "Asiste", el cual minimiza los tiempos de respuesta de servicios de Recursos Humanos gracias a la automatización. Los 125 kioscos de auto-servicio en los diferentes centros de trabajo no sólo simplifican trámites, representan también un ahorro potencial de miles de horas hombre y más de 8 millones de pesos por mes. A la fecha se cuenta con un promedio mensual

de más de 300 mil consultas y se han otorgado más de 6 millones de servicios desde su puesta en operación.

Por su parte, ITR (Industria de Turbo Reactores) ganó el premio por su proyecto "Aplicación de Lean Thinking en Recursos Humanos", basado en la filosofía "lean" de estrategias de manufactura, mientras que Pemex Petroquímica lo obtuvo por el programa "Sensibilización al Código de Conducta". Éste difundió valores como integridad, competitividad, innovación, sustentabilidad y compromiso social entre los colaboradores, apoyándose en esquemas creativos de aprendizaje.

Novocast, Liverpool, Electrodo Infra, Softtek, Cinépolis, Whirlpool, Monex Casa de Bolsa, Coca Cola e ING recibieron mención especial.



Alejandra Cruz Azuara, Verónica Lobo Mendoza, José Luis Chávez Vázquez, Rosario García G. y Óscar Alba recibieron reconocimiento a nombre de las empresas VW, Meta 4, Pemex Petroquímica y Pemex Corporativo.

## Expediente abierto

### Para entender los impuestos

Ahora que está de moda el tema de los impuestos con motivo de la aprobación del presupuesto de ingresos, comprender este complejo mundo es importante, pero no es fácil. Por eso, un sitio como [www.impuestum.com](http://www.impuestum.com) siempre es útil. En él se encuentra prácticamente todo para estar al día en materia fiscal: artículos, noticias, foros, productos diversos, calculadora, orientación personalizada y mucho más.



### Un portal de DO

El sitio [www.odportal.com](http://www.odportal.com) está dirigido a los profesionales del Desarrollo Organizacional que desean tener acceso a información amplia referente a su campo (libros, asociaciones, otros sitios de interés, novedades y todo aquello que los mantenga al día). Este portal se hizo acreedor al premio Golden Web Award 2003-2004, por su creatividad, integridad y excelencia en la red.

☎ 12 04 70 00  
[www.rolling-personnel.com](http://www.rolling-personnel.com)