

# Capital Humano

## Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE

### MANDAMIENTOS DEL CONSULTOR

La práctica de la consultoría, sea interna o externa, requiere, además de los conocimientos técnicos necesarios para apoyar al sistema cliente, de algunas actitudes y habilidades, que bien podrían expresarse en una especie de "Decálogo del consultor". Sin que estos 10 "mandamientos" pretendan ser exhaustivos, sí concentran mucho de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer al establecer una relación de ayuda con otros.

El primer mandamiento es "clarifica muy bien las expectativas del cliente": muchos problemas se dan precisamente porque desde el principio no estuvieron muy claras las necesidades a satisfacer, los problemas a resolver, los aspectos a mejorar, y ya cuando el proceso de consultoría está en marcha, resulta que el cliente descubre que eso no es lo que quería o lo que esperaba.

El segundo es "establece con precisión los términos del contrato", y no solamente del formal, es decir, de ese que firman las partes, sino también del llamado "contrato psicológico", que es aquél en el que se define qué es lo que cada una de ellas tiene que hacer para que el proceso funcione.

El tercero es "nunca olvides de qué lado del escritorio estás". A muchos consultores se les olvida que al que tienen frente a ellos en el proceso es al cliente, y se comportan como verdaderas divas, que lo ven y lo tratan como si sus aportaciones y puntos de vista no fueran relevantes.

El cuarto es "nunca mientas ni hagas falsas promesas". Hablar claro, de manera asertiva y sin tratar de engañar o manipular, es un factor indispensable para ganar y mantener la credibilidad del cliente, y permite mantener con él una relación sana y a largo plazo.

El quinto es "nunca le faltes el respeto al cliente, ni dejes que él te lo falte a ti". Ninguna de las partes está en una posición de superioridad con respecto a la otra; entre el cliente y el consultor se debe establecer una relación de interdependencia, que debe estar regida por la confianza y por la reciprocidad. El hecho de que el cliente sea el que llama y contrata al consultor no le da derecho, en ningún momento, a atropellar su dignidad.

### Paciencia, prudencia y humildad

El sexto es "no pierdas la paciencia". Sin duda, hay clientes difíciles y situaciones estresantes en un proceso de consultoría; hay momentos de indefinición, decisiones que tardan en tomarse, cambios de señal, y todo esto puede llegar a desesperar. Ante ello, hay que conservar la calma y dejar que las cosas se den en sus tiempos. No hay proceso de consultoría perfecto.

El séptimo es "deja que las medallas se las ponga el cliente". El consultor nunca debe robar cámaras ni acaparar los reflectores. Su labor es apoyar, facilitar, ayudar al sistema cliente a que las cosas sucedan, pero a fin de cuentas es el cliente el "héroe" de la película. Consultor que no lo entienda así, es mejor que busque otra cosa a la que dedicarse.

El octavo es "mantente neutral ante los juegos de poder". No existe organización, pública o privada, grande o pequeña, industrial, comercial o de servicios, en la que no haya política, en la que no se den pugnas por el control, en la que no se busque defender intereses o mantener canonjías, en la que no se presenten luchas y rivalidades entre personas y grupos. El consultor, por su propio bien y el de la organización, no debe "alinearse" con nadie, y mucho menos participar activamente en las pugnas. Hacerlo seguramente le costará muy caro más temprano que tarde.

El noveno es "no pierdas el piso". El consultor debe ser humilde, lo que no significa que baje la cabeza, sino sólo que no actúe con arrogancia y prepotencia. Él está ahí para ayudar, su actividad es de servicio, y así debe ser también su actitud.

El décimo es "acepta tus errores, y aprende de ellos"; como parte de esa humildad. Nadie está exento de fallar; de hecho, asumir ese riesgo es la única manera de lograr la mejora.

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

IMPARTE CONFERENCIA DAVE ULRICH

# Comparten visión a futuro sobre Recursos Humanos

El especialista explicó cómo las áreas de Recursos Humanos evolucionarán hasta convertirse en protagonistas activos de la creación de valor para las compañías, lo cual implicará redefinir prácticas y estrategias

La evolución del papel desempeñado por las personas dentro de la empresa y la importancia del área de Recursos Humanos no han permanecido ajenas a los cambios sociales y económicos de los últimos años, los cuales han traído como consecuencia importantes transformaciones en la organización empresarial. Así lo explicó en conferencia magistral Dave Ulrich durante el Congreso Internacional 2009 de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).

"En la actualidad, los cambios siguen ocurriendo y es necesario estar adaptándose a las circunstancias. Hoy por hoy hay que hacerlo teniendo el futuro en el punto de mira, tomando conciencia de para qué se hacen las cosas. Quienes no afrontan el cambio se arriesgan a desaparecer", advirtió Ulrich, considerado uno de los grandes profesionales a nivel mundial en el ámbito de los Recursos Humanos.

Comentó que las funciones administrativas deben continuar, aunque gracias a los avances tec-

nológicos, los profesionales de Recursos Humanos ahora dispondrán de más tiempo para dedicar a la estrategia de negocio. Estos líderes deben pensar más que nunca en crear valor, tomando en cuenta a los "stakeholders" externos, en particular a los clientes, sin olvidarse de integrar su trabajo con el de los otros departamentos de la empresa.

A lo largo de su conferencia, Ulrich enfatizó la importancia de involucrar a los clientes en el proceso de transformación del área de Recursos Humanos, pues ellos, como usuarios finales de un producto o servicio, tienen mucho que ver con el rumbo de una empresa.

"Estamos siendo testigos de un importante cambio de naturaleza de Recursos Humanos, cuya relevancia estructural ha ido ganando posiciones con el tiempo. No obstante, aún quedan retos a los que es necesario hacer frente, por lo que hay que seguir evolucionando", concluyó el experto, quien es también profesor de negocios en la Universidad de Michigan y socio del despacho de consultoría RBL Group.



Dave Ulrich.

## Una transición exitosa

Dave Ulrich sugirió seguir cuatro pasos para llevar a cabo una transformación del área de Recursos Humanos:

- ▶ Entender el contexto del negocio y su industria, así como la razón para la transformación de Recursos Humanos.
- ▶ Entender el resultado del trabajo que se hace en la empresa, y conocer las habilidades con las que se cuenta y las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito.
- ▶ Rediseñar y reestructurar el área de Recursos Humanos para poder dar un valor agregado a los clientes.
- ▶ Ver a Recursos Humanos como un negocio dentro de un negocio, con misión y visión propias, profesionalizando el área y sus funciones, y alineando metas a la estrategia del negocio.

ORGANIZADA POR GRUPO FIDALEX

# Reunirá a especialistas Expo Capital Humano '09

Con el objetivo de vincular a profesionales de Recursos Humanos con las tendencias actuales del medio y las soluciones más innovadoras, Grupo Fidalex realizará los días 10, 11 y 12 de noviembre Expo Capital Humano 2009 en el World Trade Center de la Ciudad de México.

El evento se dividirá en un espacio de conferencias, talleres y una expo. El primero servirá como punto de encuentro para los especialistas del sector, pues expertos en diversos temas abordarán cuestiones relevantes sobre estrategias de capital humano que pueden ayudar a las empresas a mejorar sus prácticas, a profesionalizar la gestión del talento y a incrementar su productividad.

A lo largo de tres días, profesionales de importantes empresas, asociaciones y dependencias gubernamentales impartirán 18 conferencias a cerca de 600 personas por sesión.

Algunos de los temas ya confirmados incluyen: La tercerización como instrumento generador de empleos, Estrategias de Capital Humano para retención y lealtad de clientes, Calidad y productividad, La visión de negocio, Aprendizaje interactivo, Los incentivos y la productividad, Liderazgo en el Siglo XXI, entre otros.

Las conferencias se clasificarán en cinco categorías gene-

rales: 1) Outsourcing, coaching, e-learning y capacitación, 2) Responsabilidad social empresarial y salud en el trabajo, 3) Profesionalización de los viajes corporativos, 4) Programas de incentivos y 5) Redes sociales

"El evento ha sido creado pensando en las necesidades del profesional de Recursos Humanos, y en democratizar la información, ya que ningún aspecto de Expo Capital Humano 2009 tiene costo para los participantes. Queremos que todos los profesionales interesados en el tema y en incrementar sus conocimientos tengan la oportunidad de participar", comenta Philippe Surman, director de Proyectos de Grupo Fidalex.

También se impartirán 18 talleres especializados que ayudarán, de manera concisa, práctica y efectiva, a la profesionalización de tareas referentes a selección, capacitación y motivación del personal.

"Finalmente, cabe destacar que la expo contará con expertos de todas las temas de relevancia para Recursos Humanos, como son capacitación, outsourcing, reclutamiento y selección, consultoría especializada, coaching, e-learning, tecnología, seguridad de personal y oficinas, derecho laboral y salud en el trabajo", señala Alexandre Surman, director general de Grupo Fidalex.



Alexandre y Philippe Surman.

De forma paralela a Expo Capital Humano 2009 (mismos días, misma sede), Grupo Fidalex realizará la Feria Ejecutiva del Empleo 2009, evento dirigido a profesionistas con más de dos años de experiencia en el mundo laboral, licenciatura terminada y más de 23 años de edad.

## Expediente abierto

### Revolución verde

Peter Senge, uno de los gurús más prestigiados de hoy, autor del famoso libro "La quinta disciplina", acaba de publicar en Editorial Norma su más reciente obra, "La revolución necesaria", en la que plantea la urgencia de que las empresas, como de hecho algunas ya lo hacen, emprendan una transformación profunda en su manera de pensar y de actuar, para preservar el medio ambiente y salvar a nuestro planeta.

### TED

En [www.ted.com](http://www.ted.com) se puede acceder de manera gratuita a cientos de conferencias que han dado expertos, científicos, intelectuales, políticos y toda clase de figuras públicas sobre los temas más diversos. Sin duda es un sitio indispensable para estar al día en las ideas que marcan las tendencias futuras.



## Soluciones Integrales en Recursos Humanos

Beneficios:

- ✦ Cargas patronales reales y empleados contratados en el grado de riesgo correcto ante el IMSS.
- ✦ Asignación de un ejecutivo de tiempo completo.
- ✦ Eliminación de riesgos por contingencias fiscales y laborales.

En épocas difíciles RH Net le ayuda a alcanzar objetivos de reducción de costos, estabilidad, reducción en el índice de rotación y objetivos estratégicos como incremento de la productividad, lealtad y motivación del personal que labora en su empresa.

- ✦ Administración de Personal
- ✦ Payrolling (Maquila de Nómina)
- ✦ Headhunting, Reclutamiento y Selección
- ✦ Consultoría del Capital Humano

GUADALAJARA  
+52 (33) 3611 2237/707

MICHIGÁN  
+52 (443) 314 4232

DISTRITO FEDERAL  
+52 (55) 5276 8570

QUERÉTARO  
+52 (442) 246 0200/203

Una empresa UNIS

Socio amedirh

atencion@rhnet.com.mx  
01 800 RHNET SA  
[www.rhnet.com.mx](http://www.rhnet.com.mx)