

# Capital Humano

## Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE  
RESPUESTAS ANTE LA CRISIS

Una de las particularidades de las crisis es que provocan diferentes tipos de respuesta en las organizaciones, con lo que fácilmente se puede descubrir el verdadero carácter de cada una. Por supuesto que una primera forma de comportarse ante el advenimiento de situaciones como la que vivimos en el mundo y en el país desde hace un año, es hacerle frente a la adversidad con entereza, con valentía, con decisión, y -sobre todo- con inteligencia, aprendiendo de la experiencia y sacando partido tanto de los aciertos como de los errores.

Desgraciadamente, son pocas las empresas que reaccionan así. Un buen número de ellas suele caer en alguna de las respuestas que se presentarán a continuación, si no es que en varias de ellas, lo que las hace aún más susceptibles a ser golpeadas duramente por los embates del entorno.

La primera de ellas es la nostalgia que las hace aferrarse a una época que no volverá. Bajo la consigna de que "todo tiempo pasado fue mejor", pretenden que los problemas no durarán y que las aguas regresarán a su cauce natural, por lo que no hacen nada esperando un milagro. Resulta obvio decir que, por lo menos la mayoría de las veces, el milagro nunca llega (si sucediera lo contrario, no se le llamaría así).

La segunda es asumir una actitud reactiva tardía. Si bien es cierto que no todo se puede predecir y anticipar, y que hay cosas que suceden de manera imprevista, también lo es que hay de reacciones a reacciones; muchas veces, en vez de responder con rapidez y efectividad, se pasma el sistema y se actúa demasiado tarde, agravando una situación que pudo haber sido controlable.

La tercera es quizás peor que la segunda, y se le denomina "administración por pánico"; en este caso, la respuesta sí se da rápidamente, pero es totalmente irracional. No es ninguna novedad que el miedo, llevado al extremo en una situación de peligro, puede complicarla todavía más, poniendo en riesgo hasta la vida de quien se deja llevar por él.

La cuarta es la que podría llamarse "neandertalismo administrativo", que consiste en buscar en el ayer las soluciones a los problemas del hoy, lo que hace que las decisiones que se toman en la organización sean erróneas. Por decirlo de alguna manera, pretenden componer con pinzas y desarmadores una maquinaria que ya se programa y se opera con computadora.

### Estrechez de miras

La quinta es la visión a corto plazo, que hace que la organización, en lugar de buscar soluciones duraderas, que le garanticen en la medida de lo posible su permanencia en el futuro, y que no pierdan vigencia fácilmente, toma decisiones que actúan meramente como un paliativo. En vez de aplicar un tratamiento que cure de raíz, se conforma con recetar una aspirina que, en el mejor de los casos, le dará alivio momentáneo. Hay veces que las empresas tienen que hacer mucho más que simples cambios cosméticos, más que una mera hojalatería, y trabajar a fondo en la revisión de su cultura, estrategia, estructura y procesos, pensando en su futuro más que en salir del problema inmediato.

La sexta es el "centaveo" en la reducción de costos. Esto es lo que se conoce como cuidar los centavos y dilapidar los pesos. Las crisis suelen producir ahorros mal entendidos: por un lado se restringe hasta el número de fotocopias que alguien puede sacar, pero por otro los grandes gastos innecesarios, se siguen realizando. ¿Cuándo se ha visto a un director, sea general o de área, que en época de crisis se hospede en una habitación normal de un hotel normal cuando viaja por motivos de trabajo? La séptima es el adelgazamiento forzado e irracional de la estructura, ese que se da por cuotas y que trasquila inmisericordemente a la organización. La podadora se puede utilizar como parte de la administración por pánico, sin hacer un análisis detallado, objetivo y frío de lo que se podría hacer para sortear la crisis, sin necesidad de dañar a la gente. Si bien hay veces que no queda otro remedio, no se puede negar que otras muchas es la desesperación la que ocasiona reacciones como ésta.

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

## MAYOR EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD

# Brinda RH Net tranquilidad para cumplir obligaciones

Transforman las cargas de trabajo operativas en enfoques de administración estratégica

Cumplir con ciertas obligaciones y responsabilidades significa para muchas empresas mayores costos y un verdadero dolor de cabeza. Por ello, RH Net se ha especializado en proporcionar soluciones de Recursos Humanos que brindan tranquilidad en el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades, con flexibilidad, ahorro y competitividad.

Vianey Rodríguez, director general de RH Net, asegura que las empresas que contratan sus servicios se tornan más competitivas y dinámicas, ya que se ocupan de actividades que les generan valor y con ello se enfocan a los cambios constantes y a la creciente competitividad empresarial.

"Nuestros procesos están basados en un marco de confidencialidad, seguridad administrativa y jurídica, con total apego legal y fiscal, ya que contamos con profesionales para llevarlos a cabo, lo que permite la confianza de nuestros clientes, permitiéndose así dedicarse a las actividades vitales de su negocio", detalla.

El outsourcing o la contratación de servicios a terceros, está formando parte importante de las decisiones administrativas de las empresas de todos los giros y tamaños a nivel global, por lo que está considerada como una estrategia de apoyo para que las compañías logren ser más competitivas en el mercado.

Las empresas enfrentan grandes obstáculos, como las cargas operativas para un reducido número de personas, por lo que requieren de

una gran capacidad y visión para salir adelante. La forma en que las empresas pueden responder mejor a los retos es innovando, y para ello tienen que enfocarse a su negocio principal, por lo que algunas funciones internas importantes, pero no forman parte de sus prácticas principales, pueden ser desempeñadas por RH Net.

Al contratar el servicio de RH Net se pueden reducir costos de operación, hacer más fácil el manejo de las funciones difíciles o que están fuera de control, también se tendrá disposición de personal ampliamente capacitado, lo que puede dar como resultado un mejor desempeño al interior de las empresas. Y al separarse de una o más unidades productivas, funciones u operaciones de la empresa -susceptibles de funcionar independientes-, permite un importante ahorro.

A través de RH Net, asegura la directiva, los clientes se deslindan de los trámites administrativos y la carga laboral, ya que se responsabilizan ante las autoridades y trabajadores. RH Net mantiene una relación costo-beneficio con cada cliente, y además de atención encuentran una alternativa viable para dar flexibilidad a su negocio, concentrarse en la parte medular y estratégica del mismo y satisfacer cualquier otra necesidad que tenga su compañía en el ámbito del capital humano.

Actualmente se requiere una función de Recursos Humanos enfocada a ser palanca de generación de valor y socio estratégico del negocio, dado que gran parte de sus esfuer-



Vianey Rodríguez.

zos se focalizan en lograr eficiencias que se traduzcan en la reducción y control de los costos de operación. Dicha área debe transformarse para contribuir al crecimiento de las ganancias, es por ello que con RH Net, señala Vianey Rodríguez, las empresas se benefician, ya que:

- Su función se enfoca en atender los requerimientos de la empresa.
- En concretar soluciones que impulsen al logro de las estrategias del negocio.
- En reducir los costos de operación o detener su escalamiento.
- Ahorro considerable en el presupuesto, con lo cual pueden destinar más medios a capacitación y desarrollo en lugar de sostener una

carga administrativa y operativa. - Se evita la sobrecarga de trabajo en la administración de personal, trasladando las funciones y responsabilidades a RH Net.

- Reduce costos y tiempo al minimizar y trasladar la carga operativa, estandarizando los procesos de nómina y la administración de personal.

- Deducibilidad al 100 por ciento por servicios administrativos.

RH Net cuenta con la experiencia, herramientas, tecnología y procesos requeridos para acompañar a las empresas en el desarrollo y ejecución de iniciativas que transformen la operación de Recursos Humanos.

## PRO ASSESS INTERNACIONAL

# Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en determinado momento. Ayuda a descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En él se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de todos los niveles de la organización, así como las producciones comunicacionales de una organización, como metáforas, símbolos, artefactos y comentarios que el talento humano hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utilizan diversas herramientas -según la profundidad deseada- de las variables que se quieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Jorge Humberto Carlos, director general de Pro Assess Internacional, explica que los conocimientos de lo que funciona y lo que no funciona en las organizaciones, así como las ideas para mejorar los resultados, están en las personas de todos los niveles de la organización, y no sólo en la parte alta o con los expertos.

"Nuestra propuesta de diagnóstico se basa en el modelo desarrollado en la Universidad de Harvard llamado Sensing. Es una metodo-



Jorge Humberto Carlos.

logía para identificar problemas, oportunidades e ideas con el fin de mejorar los resultados de negocio y de satisfacción, a través del involucramiento del personal", detalla.

El modelo, agrega el especialista, destaca porque analiza todos los factores que pueden incidir en la realidad de las organizaciones, al involucrar a personas de todos sus

niveles de manera representativa por medio de entrevistas y encuestas. De esta manera la gente expresa los problemas que ve en la organización y ayuda con propuestas de solución a dichos problemas.

"Parece sencillo, pero se originan más de 5 mil frases e ideas que hacen ver y entender la realidad de las organizaciones. Son cosas que muchas veces no ve o no acepta la alta gerencia. Es una forma de facultar y hacer que todas las personas aporten su perspectiva para ayudar a que la organización mejore", asevera Jorge Humberto Carlos.

El directivo considera que las diferentes ópticas garantizan una perspectiva integral y realista sobre el estado actual de las organizaciones; sirven como punto de partida para entonces llevar a cabo una planeación estratégica adecuada. El diagnóstico, precisa, no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Pro Assess Internacional también ofrece servicios de consultoría en cuestiones de Evaluación y Retroalimentación 360°, Administración del Cambio, Planeación Estratégica, Assessment Center, Estructura Organizacional, Análisis y Rediseño de Procesos, Sistemas de Compensación y Atracción de Talento.

## Expediente abierto



### Expo Capital Humano

Grupo Fidalex es una empresa franco-mexicana que brinda estrategias integrales de comunicación y comercialización, con servicios como imagen, medios, mercadotecnia directa, relaciones públicas, así como organización de evento y exhibiciones. Con base en una experiencia consolidada en varios años de labor, organiza la Expo Capital Humano, a celebrarse del 10 al 12 de noviembre en el WTC de la Ciudad de México. Es una exposición ideal para los profesionales que buscan soluciones para mejorar el desempeño de sus áreas de recursos humanos y/o para quienes buscan personal o capacitación para sus diferentes departamentos. Para conocer más detalles visitar la página [www.expo-capitalhumano.com](http://www.expo-capitalhumano.com)

BBVA Bancomer

Suma tu talento al nuestro.

[www.bancomer.com](http://www.bancomer.com)  
...el mejor sitio para emplearte.

Sí es posible.



adelante.