

---

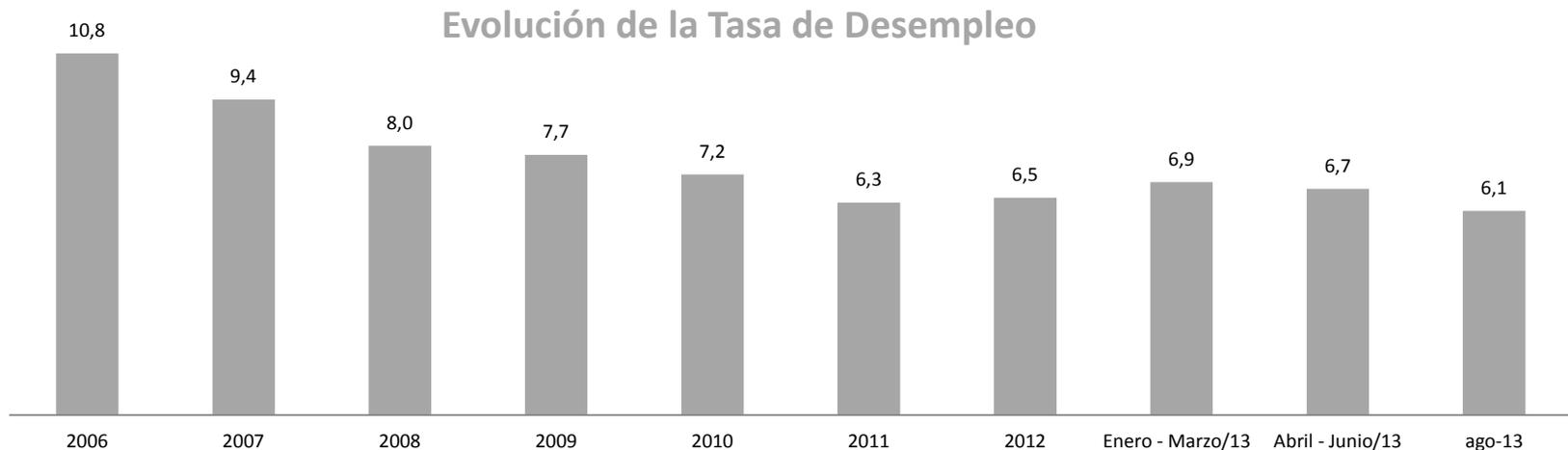
# LIDERAZGO PARA EL CAMBIO. EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

FORO DE CAPITAL HUMANO  
24 de octubre de 2013

LIC. LEONARDO PÉREZ ÁLVAREZ

# CONTEXTO

- ❖ Tasas de Desempleo **próximas a desempleo friccional** con pocas tendencias de cambio.
- ❖ **Perfiles de los desocupados:** primera experiencia, recientemente desocupados o perfiles de difícil integración a la organización.
- ❖ Mayor **desocupación en individuos con bajos niveles formativos.**
- ❖ La cantidad de trabajo que **demanda el mercado, está aumentando a un ritmo mayor que la cantidad de personas en edad de trabajar (PET).**



# CONTEXTO

---

- ❖ Los **Consejos de Salarios** equiparan las remuneraciones, impactan en el mercado y desafían a las empresas a ser creativas para retener.
- ❖ **Convivencia Generacional** dentro de las compañías, llegando a coexistir cuatro generaciones.
- ❖ En **2014 el 47% de la fuerza de trabajo en EEUU será Gen Y.** (HBR 11-2011)
- ❖ **Brechas educativas:** la tasa de repetición en bachillerato es de 44%.
- ❖ El **“robo de talentos”** se continuará acentuando en el mercado uruguayo (headhunters).
- ❖ Las empresas se están convirtiendo en **organizaciones globales**, lo que requiere compatibilizar culturas.

# DESAFÍOS

---

Contar con **organizaciones flexibles y adaptables** a la nueva realidad, organizaciones que internalicen el cambio.

Contar con equipos preparados para **anticipar el cambio**, gestionando la demografía.

**RRHH con mirada estratégica y transversal.**

Crear una **organización en continuo aprendizaje.**

---

**ES NECESARIO CAMBIAR  
LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

---

# 1

ESTABLECER EL SENTIDO DE  
URGENCIA. ¿POR QUÉ ES  
NECESARIO CAMBIAR?

Las áreas de **RRHH** somos responsables de  
advertir, monitorear y participar a tiempo.

---

# 2

## MAPEAR LOS "LÍDERES" DE LA ORGANIZACIÓN.

Muchas veces se observa **abundancia de Ejecutivos y ausencia de Líderes.**

---

# 3

EMPODERAR Y DESARROLLAR A  
LOS LÍDERES, SUSTITUIR A  
QUIENES NO LO SON.

*Al principio la gente sigue al líder,  
luego a la causa. (Ley de Apoyo)*

---

# 4

## GENERAR Y CREAR UNA RED DE COALICIONES INTERNAS

Las posibilidades de éxito de una idea aumentan,  
en la medida que **mostramos su valor a cada uno  
de los involucrados en la decisión.**

---

# 5

HACER EVALUACIONES DE PERSONAL MÁS AMPLIAS Y ESTRATÉGICAS, EVALUAR LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA.

La verdadera medida del liderazgo  
es la influencia .

---

# 6

TODA DECISIÓN EMPRESARIAL  
IMPACTA EN LOS RRHH. POR  
ELLO ES NECESARIO PARTICIPAR  
DE LA DECISIÓN.

Antes de **Reclamar espacio**, pensemos si nos  
lo hemos ganado.

---

# 7

**SI NO CONOCEMOS EL NEGOCIO,  
NO TENEMOS LEGITIMIDAD PARA  
OPINAR.**

Salir de la **zona de comodidad**  
y desarrollarse en otras ramas.

---

# 8

**SI NO LOGRAMOS MEDIR Y  
EVIDENCIAR NUESTRAS  
AFIRMACIONES,  
SÓLO SERÁN OPINIONES**

Es necesaria una mayor profesionalización de quienes trabajamos en RRHH en materia de **medición cuantitativa.**

---

# 9

REPOSICIONAR LAS ÁREAS DE  
RRHH; NO LIMITARLAS A  
ÁMBITOS DE ESCUCHA.

Encontrar el **equilibrio** entre los  
roles.

---

# 10

## REALIZAR UN MANEJO ADECUADO DE LAS TENDENCIAS.

Estar **informado y actualizado**, pero no ser  
víctima de las tendencias.

---

# 11

TERCERIZAR LO QUE NO GENERE  
VALOR PARA EL ÁREA.

Dejar de lado las tareas administrativas y de control, **pasar de lo operativo a lo estratégico**

---

# 12

## CAMBIAR SISTEMAS Y ESTRUCTURAS DE ACUERDO AL CONCEPTO DE EFICIENCIA

Rediseñar los procesos actuales  
mejorando su eficiencia.

---

# 13

QUIEN TENGA PERSONAL A  
CARGO, QUE SE HAGA CARGO DE  
SU PERSONAL.

RRHH brinda herramientas de gestión, **cada  
área debe gestionar sus equipos.**

---

# 14

LOS EQUIPOS MAS  
INTERESANTES SON LOS  
LIDERADOS POR GENERALISTAS.

La demanda futura se focalizará en la  
búsqueda de líderes **articuladores**.

---

15

"SIEMPRE SE HIZO ASÍ" ES LA  
BASE DEL ERROR...CAMBIARLO  
TODO TAMBIÉN.

Humildad y respeto por lo generado.

---

# 16

## CREAR EQUIPOS COMPLEMENTARIOS (MULTIGENERACIONALES, MULTICULTURALES)

Los buenos líderes saben que uno de los  
secretos del éxito, es **buscar personal que  
compense sus puntos débiles.**

---

# 17

CUANDO CIERTAS NECESIDADES ESTÁN CUBIERTAS, EL SALARIO EMOCIONAL PESA TANTO COMO LA REMUNERACIÓN SALARIAL.

Compartir los valores de la empresa y visualizar posibilidades de desarrollo profesional, tienen **mayor impacto que el salario.**

---

# 18

DESAFIAR A LAS NUEVAS  
GENERACIONES, EN LUGAR DE  
CRITICARLAS.

Preocuparse por **comprender los perfiles** y  
adaptar las tareas a esa realidad.

---

# 19

EL CONCEPTO DE "EMPLOYER  
BRANDING" DEBE SER  
TRABAJADO COMO MARCA DE  
NUESTRA EMPRESA.

El posicionamiento como marca empleadora  
hace la diferencia a la hora de elegir un  
lugar de trabajo.

# CONCLUSIÓN

---

❖ Los profesionales de RRHH:

- a) Tienen un rol activo en la **planificación estratégica**
- b) Se **involucran y aprenden** del negocio
- c) Poseen una **función más amplia** en la estructura organizacional
- d) Traducen la estrategia** de la organización en la estrategia de RRHH
- e) Desarrollan “**talentos**”
- f) Buscan el compromiso de los empleados mediante la **retribución emocional**.

MUCHAS GRACIAS

LIC. LEONARDO PÉREZ ÁLVAREZ

[lperez@nuvo.com.uy](mailto:lperez@nuvo.com.uy)