



Construyendo, desde la empresa, una mejor sociedad, un mejor país.

Módulo 3. Dirección de Personal Los nuevos senderos de la dirección de personas

El módulo dio inicio con la bienvenida del profesor **Mauricio Brehm**, quien recordó las temáticas principales de los últimos tres años y aclaró que algunos de los retos planteados anteriormente se mantienen vigentes, por lo que todavía existe la demanda de generar formas más flexibles de dirigir personas para enfrentar las complejas circunstancias sociales, económicas y políticas actuales.

La profesora **María Eugenia Elizaga** nos involucró en la industria de la joyería fina y en el dilema que enfrentó Jennifer Gastón, fundadora y presidenta de una empresa que ha crecido rápidamente, hasta el punto en el que se planteó la necesidad de contratar un Director Ejecutivo de Finanzas. Las conclusiones destacadas: para un emprendedor resulta vital darse cuenta del momento en que sus capacidades han sido superadas por el negocio, así como de la dificultad que conlleva el delegar parte de la organización que se ha construido, desde cero, y el papel tan importante que puede jugar un headhunter o una recomendación en el ejercicio de una nueva contratación, con la finalidad de asegurar que la persona elegida cubra con las necesidades requeridas por el negocio respecto a resultados y se adapte a la cultura y valores de la empresa.

Una vez que la persona ideal se ha seleccionado, ¿cómo se determina una oferta económica que asegure su incorporación? Para responder a esta pregunta, el profesor **Mario Zavala** presentó el caso “Todos tienen su precio”, para el cual intercambió algunas de las experiencias de los participantes al negociar un paquete de compensación. Con esta dinámica, respondió a los siguientes cuestionamientos: ¿cómo estimar cuánto pedir?, ¿con quién asesorarse?, ¿qué factores considerar? También resaltó aspectos como tener claro un monto mínimo, contar con un estudio salarial del mercado que sirva de contexto y decidir si la negociación de una nueva contratación es una transacción donde lo que se busca es ganar lo máximo o iniciar una relación de largo plazo, donde ambas partes se verán recompensadas de distintas formas.

Una vez que se tiene identificado el talento necesario para la organización y que se ha llegado a la cantidad con la que se remunerará al colaborador, se presenta el reto de generar valor para las distintas generaciones que hoy coinciden en las organizaciones; algunos ejemplos de ello los dio el profesor **Rafael Sosa**. ¿La visión y valores de un director cercano a los 40 años son mejores que la visión y valores de un recién egresado que se incorpora a la organización? Quien ocupa una posición de mando, actualmente, debe evolucionar al mismo ritmo que la organización, así como tomar en cuenta la forma de interactuar con sus colaboradores, escuchar antes de juzgar y aplicar políticas antiguas, comprender y encontrar el valor de integrar las expectativas, propuestas y necesidades de su personal en nuevas prácticas, procesos y reglas de negocio.

Para discutir sobre las circunstancias que prevalecen cuando la organización crece a nuevos mercados con regulaciones cada vez más estrictas, el profesor **Antonio Sancho** presentó el caso “Compartamos Banco”, que plantea las situaciones y retos que enfrentó esta organización, desde su nacimiento como ONG, su evolución a Sociedad Financiera de Objeto Limitado y su posterior constitución como banco.

En este módulo se contó con la participación de **Héctor Cerviño**, director de Personas en dicha compañía, quien explicó a los participantes cómo, a partir de los cambios del entorno, la empresa mejoró su competitividad modificando su diseño del trabajo, lo que a su vez implicó la evolución de las políticas y prácticas para la dirección de su personal.

Finalmente, **Javier Quintanilla**, profesor invitado del IESE, presentó dos casos: “El proyecto Vega en Microsoft” y “Cirque du Soleil”. En ambos discutió cómo estas organizaciones aplican su estrategia y prácticas de recursos humanos y qué tan alineadas se encuentran en relación a la filosofía y cultura del negocio. Se revisó la forma en que Microsoft y Cirque du Soleil reclutan personal, cómo administran sus plantillas, así como sus esquemas de compensación, su movilidad y las oportunidades de desarrollo que le otorgan a sus colaboradores, la manera en que fijan objetivos, evalúan y dan retroalimentación y seguimiento e, inclusive, cómo manejan la desvinculación de personal.

Se vislumbraron varios nuevos senderos de la dirección de personas, pero el tema común es la congruencia entre las prácticas, políticas y procedimientos a implementar. El entorno cambia rápidamente, así que es momento de cuestionar el status quo y retar los modelos conocidos y aplicados. Lo que antes se consideraba una excepción, hoy es algo recurrente; por lo que la forma de dirigir personas debe ser reconstruida.

