

MAKALY A. RIVERA CHÚ

CONSULTORA EN GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO

De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano

La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú

La evolución de la Gestión de Personas en el Perú ha experimentado varias etapas, cada una de las cuales ha significado nuevos y mayores desafíos para los profesionales del Desarrollo Humano en las organizaciones. El presente artículo aborda estos aspectos desde el punto de vista de la gerencia y plantea las perspectivas de un área de importancia estratégica para las empresas peruanas del siglo XXI.



Collage: E.Ch.

Corría el año 2000 y hacía algunos meses que me había graduado en Economía, cuando recibí una llamada telefónica para una entrevista de trabajo en un banco local. Camino a esta, me preguntaba en qué área podría trabajar: tal vez sería un puesto en Tesorería, Finanzas, Mercado de Capitales u otras afines. Cuál sería mi sorpresa cuando descubrí que la vacante que me ofrecían era una en Recursos Humanos.

Durante cinco años había estudiado en la universidad temas como las leyes de la oferta y la demanda, la elasticidad precio y los monopolios, pero no recordaba haber llevado ninguna materia sobre Recursos Humanos, por lo que mi conocimiento teórico del tema era prácticamente nulo, y me preguntaba, con la candidez del recién egresado buscando su primer trabajo, qué podía aportar yo como economista a dicha área y qué podía aportar esta a mi desarrollo profesional.

Luego de varias etapas de evaluación, logré llegar a la última fase, en la que me entrevistó el gerente de Recursos Humanos del banco. Durante la entrevista, él compartió conmigo la visión de la unidad que dirigía: se trataba de un área cuyo rol principal era apoyar a la empresa de modo que esta fuese más productiva, gestionando aquello que hacía posible su liderazgo y marcaba una diferencia: su gente. Así mismo, escuché por primera vez, asociada al tema de Recursos Humanos, la pregunta ¿cómo se puede mejorar algo si no se mide? Siendo economista, me fascinó esta interrogante, y así, “sin querer queriendo”, inicié una carrera profesional en Recursos Humanos que se extendería por más de una década, del año 2000 al 2011.

Para elaborar este artículo, decidí adicionar a mis vivencias de esta última década en el campo de la gestión de Recursos Humanos, la experiencia y las opiniones de diversos gerentes que trabajan o han trabajado en esta área, en diferentes posiciones, empresas y sectores del Perú, para dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Ha evolucionado la gestión de Recursos Humanos en el Perú en las últimas décadas? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Cuándo?

A continuación, esquematizaré las opiniones de mis entrevistados, agruparé sus puntos de vista coincidentes e incorporaré mis reflexiones al respecto. Cabe indicar que mi

análisis se centra en las empresas medianas y grandes, mas no así en las pequeñas ni en las microempresas.

El origen

El 12 de enero de 1963, la Junta Militar que gobernaba entonces el país promulgó el Decreto Ley 14371, que indicaba:

LA JUNTA DE GOBIERNO CONSIDERANDO:

Que es necesario promover y generalizar la aplicación de las técnicas modernas tendientes al mantenimiento y fomento de la armonía entre empleadores y trabajadores;

Que se viene observando deficiencias en la atención de los asuntos laborales, en los centros de trabajo que cuentan con numerosos servidores, por carecer de un servicio adecuado y permanente de relaciones industriales [...]

ARTÍCULO 1°.- Las empresas que tengan más de 100 trabajadores, entre obreros y empleados, deberán contar con una dependencia adecuada que se encargue de las relaciones industriales para la atención de las cuestiones laborales, en forma permanente.

ARTÍCULO 2°.- Las mencionadas empresas informarán a la Autoridad de Trabajo de su respectiva jurisdicción, el nombre de la persona o personas encargadas del servicio de relaciones industriales a que se refiere el artículo 1°, así como el título, diploma o calificación que ostente quien esté al frente de dicho servicio.

ARTÍCULO 3°.- Los empleadores tendrán 90 días de plazo para dar cumplimiento a las disposiciones a que se contrae el presente Decreto Ley...



M/F

Luego, el 23 de abril de 1963, se promulgó el Decreto Supremo 005, Reglamento del Decreto Ley 14371, que señalaba:

A partir de lo reseñado, enumeraré algunas características de lo que fue el origen de los Recursos Humanos en el Perú:

ARTÍCULO 3º.- Dicha dependencia tendrá las funciones básicas siguientes:

- a) La atención de las reclamaciones que formulen los servidores sobre salarios y demás condiciones de trabajo y el incumplimiento de disposiciones legales y contractuales; y
- b) El fomento de la armonía y la colaboración entre la empresa y los servidores por todos los medios adecuados, tales como la administración salarial y de personal, la selección y entrenamiento del personal, las comunicaciones, la higiene y seguridad industrial y la asistencia social.

ARTÍCULO 4º.- El jefe de la dependencia deberá ser persona idónea y tendrá la autoridad y la responsabilidad necesarias para atender y resolver internamente o ante las Autoridades de Trabajo los asuntos de su competencia...

1. La creación de una unidad de Relaciones Industriales surgió por mandato legal y no por una iniciativa del sector privado.
2. Su creación hace referencia a un entorno donde las empresas mostraban deficiencias en la gestión de sus trabajadores y carencia de técnicas modernas.
3. En este contexto, es el Estado el que interviene, estableciendo incluso las primeras funciones de esta unidad, las cuales son velar por los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, dado el contexto de desequilibrio de poderes entre ambas partes.
4. Las características de la persona que deberá liderar la unidad, el gerente de Relaciones Industriales, también fueron definidas por ley.

Durante el siglo XXI se ha producido el gran cambio en gestión de Recursos Humanos en el Perú, pues la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano es validada por sus pares y por la empresa en su conjunto como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete.

Los años setenta, ochenta y noventa

Durante las décadas del setenta y del ochenta, las unidades de Relaciones Industriales de las empresas estuvieron totalmente dedicadas a intermediar entre los trabajadores y la empresa, y a lidiar con los sindicatos y la estabilidad laboral absoluta.

Sería en la década del noventa que el péndulo de la legislación laboral, con el Decreto Legislativo 7828 y la Ley 21513, se inclinaría a favor de las empresas, estableciéndose la posibilidad de contratación temporal, de formación laboral juvenil, de limitar la actividad de los sindicatos, de permitir la figura del despido arbitrario, de eliminar la estabilidad laboral, entre otros.

Para ese momento, las áreas de Relaciones Industriales, en su mayoría, habían cambiado de denominación a Recursos Humanos, y habían pasado a centrarse en la reducción del personal antiguo, la desarticulación de

sindicatos y la contratación de empleados bajo nuevas condiciones laborales. También se había iniciado la privatización de las empresas del Estado y la promoción de la inversión extranjera directa; ello provocó la que denominaré “primera ola de importación” de técnicas modernas de recursos humanos, con tecnologías para automatizar procesos tácticos, tales como el pago de planillas y el control de la asistencia, así como nuevas formas de ejecutar procesos de selección, de capacitación, entre otros.

El gran cambio, el cambio de siglo

Llegamos así al año 2000, que resultó un punto de inflexión en materia de Recursos Humanos.

Durante el siglo XXI se ha producido el gran cambio en gestión de Recursos Humanos en el Perú, pues la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano es validada por sus pares y por la empresa en su conjunto como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete. En esta última década, las áreas de Gestión de Personas pasan de reportar a las gerencias de Finanzas o Contabilidad o Administración —con la idea subyacente de que son un área generadora de gastos— a reportar a la gerencia general, como un motor de cambio organizacional.

Los planes de Gestión y Desarrollo Humano pasan de ser una lista de emprendimientos de lo que se creía que estaba bien hacer porque en otras empresas también se hacía, a generarse en función de las necesidades de la organización en particular.

Además, las herramientas, técnicas y políticas de esta disciplina, como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, bienestar, descripción de puestos, gestión de remuneraciones y de clima laboral, se ponen a disposición de las gerencias de línea para lograr que el personal de cada unidad tenga las condiciones de trabajo que le permitan alcanzar la mayor productividad; de esta manera, se alinean con los objetivos de rentabilidad.

Algunos cambios adicionales que se han dado en cuanto a la gestión de Recursos Humanos durante los últimos años son:

1 Se incorpora el uso de la tecnología para automatizar, facilitar procesos y generar eficiencias, como:

- a. Reclutamiento y selección:** de hojas de vida físicas a hojas de vida y bolsas de trabajo virtuales, Facebook y LinkedIn.
- b. Capacitación:** de cursos presenciales a *e-learning* y *blended learning*.
- c. Pago de planillas:** de pago manual a planillas electrónicas.
- d. Control de asistencia:** de control manual a identificación electrónica.

2 Se modifica el perfil del personal que trabaja en Gestión y Desarrollo Humano, integrando a los equipos de trabajo, además de abogados y psicólogos, a profesionales de Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas y Economía, con especializaciones y posgrados, así como a personas de otras unidades de negocio de la empresa a través de rotación interna.

3 Se adiciona a la remuneración bruta, y como parte de los paquetes de compensaciones, nociones tales como clima laboral, prácticas de retención y captación, capacitación y beneficios de personal para poder competir en el exigente mercado laboral.

4 Se añaden conceptos de otras ramas para potenciar el rol de Recursos Humanos, como por ejemplo:

a. Conceptos de Marketing

- **Branding:** para gestionar la marca empleador y lograr posicionarse como la mejor empresa para trabajar; con ello se genera atracción en la mente del consumidor, en este caso, el potencial candidato y los actuales empleados.
- **Segmentación:** para establecer una diferenciación positiva en políticas, beneficios y desarrollo de carrera para los empleados con mayor potencial y productividad, en oposición a los empleados promedio.
- **Relaciones públicas:** para manejar la reputación de la empresa y el valor ofrecido a los empleados y futuros candidatos.

b. Conceptos de Finanzas y Contabilidad

- **Retorno sobre la inversión (ROI):** para medir lo que se invierte/gasta en los diferentes programas de Recursos Humanos en función de la rentabilidad que estos le generan a la empresa y no en función de tareas, procesos o procedimientos, con lo que se dejan de lado antiguas mediciones, tales como número de horas de capacitación o promedio de horas de capacitación dadas a cada empleado.
- **Gestión de provisiones:** para calibrar el monto adecuado que la empresa debe provisionar contablemente por concepto de vacaciones pendientes de goce y, según esto, definir y promover políticas que permitan incorporar conceptos de gestión de personas, como el equilibrio vida-trabajo y el impacto financiero de estas medidas en la empresa.



MVE

La velocidad con la que se creaban empresas e ingresaba capital económico agudizó las brechas entre la demanda de empleo, producto del crecimiento económico, y la oferta laboral, consecuencia del déficit educativo.

Antes de continuar, quisiera aclarar que es evidente que no todas las empresas en el Perú están transitando por este proceso de evolución, orientadas a respaldar las necesidades y estrategias del *core business*, lo cual no es necesariamente bueno o malo, pues depende también del entorno competitivo de la empresa, su nivel de maduración, su tamaño, la decisión de la gerencia general y/o los dueños, entre otros criterios.

¿Qué sucedió para que se produjera este importante cambio en el rol de las áreas de Recursos Humanos?

Las empresas peruanas venían de un entorno básicamente cerrado y hasta colapsado en términos económicos, con lo que bastaba que la gestión de Recursos Humanos realizara bien lo básico: pago de planillas, selección, contratación, asistencia y cese de personal; sin embargo, con la apertura del mercado y el crecimiento galopante en el que entró la economía peruana, surgió un entorno nunca antes visto en el país: escasez de talento. La velocidad con la que se creaban empresas e ingresaba capital económico agudizó las brechas entre la demanda de empleo, producto del crecimiento económico, y la oferta laboral, consecuencia del déficit educativo.

Las empresas extranjeras cambiaron las reglas de juego al realizar lo siguiente:

- Generar mayor oferta de puestos de trabajo para personal calificado, con lo cual se inició una guerra por el talento, pues el profesional calificado es un recurso escaso en el Perú.
- Con sus nuevos estándares para atraer y retener personal, crearon nue-

vas condiciones de competencia en el mercado laboral (multinacionales versus locales): se ofrecían salarios, beneficios, capacitaciones y hasta oportunidades de desarrollo en el exterior, que no existían antes en el mercado.

- Sus nuevos estándares en la gestión de personas se convirtieron en la regla para competir en este mercado.
- Sus gerentes rotan naturalmente a empresas locales, y con ellos migra el conocimiento de nuevas herramientas en gestión de personas.

En esta coyuntura, las empresas peruanas ya no pudieron continuar haciendo solo lo táctico en Recursos Humanos, sino que tuvieron también que preocuparse por gestionar a su gente, retener y captar nuevos empleados para sostener el crecimiento económico empresarial y del país. Los planes de

gestión de personas se empezaron a elaborar a partir de un diagnóstico de lo que la empresa en particular necesitaba y lo que las áreas específicamente requerían, y se dejaron de copiar modas y modelos externos.

El gerente de Gestión y Desarrollo Humano participa ahora en los comités de dirección, donde se toman las decisiones, asumiendo junto con su área el rol de asesor para ofrecer las condiciones laborales que incrementen la probabilidad de que los empleados den lo mejor de sí para que la empresa alcance sus objetivos de negocio.

Este desarrollo al interior de las empresas también produjo una demanda por capacitación y especialización en estos temas, con lo cual las universidades incluyeron en sus mallas curriculares más cursos, crearon nuevas carreras e, incluso, ofrecieron posgrados y especializaciones en Gestión y Desarrollo Humano.

Evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú

Periodo	Situación del Perú	Denominación	Reporta a	Perfil del profesional de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos	Tema principal
1970-1980	Dictadura militar	Relaciones industriales	Operaciones	Sin estudios universitarios	Propio y basado en temas de moda	Servicio de relaciones industriales, derechos laborales de los trabajadores de las industrias
1980-1990	Hiperinflación	Administración de Personal	Finanzas	Algunos con estudios universitarios: Relaciones Laborales		Estabilidad laboral absoluta: incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad
1990-2000	Terrorismo	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Estudios universitarios: Psicología y Derecho		Gestión y eliminación de sindicatos, tercerización de actividades
2000-2010	Estabilidad política	Gestión de Personas	Gerencia Central Vicepresidencia Gerencia General	Estudios universitarios: Administración e Ingeniería Industrial	Alineado con el plan de la empresa y específico para esta	Alinearse con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento; planes a medida de la empresa
2010-Hoy	Crecimiento económico	Gestión y Desarrollo Humano	Gerencia General	Estudios de posgrado y empleados con experiencia en el negocio		Escasez de talento, prohibición de despido arbitrario y defensa de derechos fundamentales

Al existir más opciones laborales en el mercado, las empresas se ven obligadas a contar con una gestión de Recursos Humanos más competitiva, para captar y retener talento.

¿Cuál es el siguiente paso en esta evolución?

El crecimiento del país nos ha tomado desprevenidos, y la gran limitante para seguir creciendo no es el capital ni la tecnología, sino la escasez de talento; por ello, la gestión de personas se vuelve cada vez más relevante en el mundo empresarial peruano.

Al existir más opciones laborales en el mercado, las empresas se ven obligadas a contar con una gestión de Recursos Humanos más competitiva, para captar y retener talento.

La siguiente fase será la internacionalización de las empresas peruanas en otros países y regiones del mundo, para lo cual habrá que aprender a gestionar como ya hoy lo hacen las multinacionales: con estructuras matriciales, diversidad generacional, diferencias culturales, múltiples formas de comunicación y de motivación, entre otros nuevos desafíos.

El gran reto de un gerente de Recursos Humanos es crear modelos de gestión a la medida de su empresa; y el gran error, tratar de copiar lo que funcionó en otra empresa, en otra región o en otro sector.

El éxito de quien gestiona Recursos Humanos en una empresa reside en centrarse en lo que esta necesita, dedicándose a lo que tiene que hacer y no a lo que todo el mundo hace porque está de moda; diagnosticando primero y recetando después. Nadie va al doctor sabiendo cuál es la medicina; por esta razón, ningún gerente de Recursos Humanos puede dar una solución a la gestión de personas sin saber qué está pasando en su empresa, sin medir, sin encuestar, sin datos.

Algunos temas que hoy preocupan a las empresas en términos de la gestión de sus trabajadores y que serán el desafío para la Gestión y Desarrollo Humano en los próximos años son:

- Enfoque en el equilibrio vida-trabajo o calidad de vida.
- Rotación interna como mecanismo de retención.
- Gestión diferenciada de las personas según sus necesidades y su contribución a la empresa.
- Asesoría en Gestión de Personas al resto de la organización.
- Empoderar a los jefes en la gestión de sus equipos.
- Gestión de la diversidad generacional: *baby boomers*, generación X, generación Y.
- Gestión de los gastos de personal y asociación a la rentabilidad o pérdida del negocio.
- Rol de comunicación ascendente y descendente para vincular a líderes y empleados.
- Uso de nuevas tecnologías para mejorar la comunicación, la capacitación, los beneficios, la selección.
- Inclusión de grupos minoritarios: mujeres, minusválidos.
- Internacionalización de la empresa y gestión de las diferencias culturales.

Quisiera cerrar este artículo dedicándose a todas aquellas personas que han hecho posible este cambio, que fueron visionarios y entendieron que gestionar a las personas era importante en las empresas, más allá de las obligaciones legales, y que había que realizarlo con compromiso y, sobre todo, con profe-



Cortecía: Perupetro.

sionalismo. Un especial agradecimiento a los colegas a quienes pude entrevistar para escribir este artículo, pues todos ellos pusieron más que un granito de arena en esta evolución en el Perú.

A los gerentes de Gestión y Desarrollo Humano y a sus equipos de trabajo que tienen el privilegio de estar gestionando lo mejor del Perú —los peruanos—, quiero decirles: aprovechemos el buen momento que atraviesa nuestra economía, que contrasta con las crisis del exterior, y creemos el mejor entorno para nuestros empleados, con el fin de lograr que todas las empresas —pequeñas, medianas y grandes— sean lo más productivas que puedan a favor del Perú.

Sigamos gestionando para que nuestro país continúe siendo la mejor opción de trabajo para nuestros compatriotas, y que no se repitan las épocas en que la decisión de

trabajar en el extranjero se debía exclusivamente a la falta de oportunidades de desarrollo en el país.

Consolidémonos como un buen lugar para trabajar, que atraiga a peruanos y también a extranjeros, cuyos conocimientos y capacidades constituirán un valioso aporte, y cuya gestión también será un reto.

Finalmente, no olvidemos que estos cambios son posibles no solo gracias a que el gerente de Gestión y Desarrollo Humano está centrado en ofrecer las mejores condiciones para lograr el mayor potencial y productividad de nuestros empleados, sino también a que sus pares entienden el valor de su aporte, y, sobre todo, a las decisiones de la gerencia general y del directorio por estar convencidos genuinamente de que solo la gente podrá hacer la diferencia hoy en el futuro de las empresas.