

COMO HACER DE LAS PERSONAS UNA VENTAJA COMPETITIVA
El Recurso Humano Como Un Factor Determinante Dentro De La Competitividad De
La Organización.

Natalia Fonnegra y Natalia González
Universidad de La Sabana

Chía, Enero 2006.

Resumen

El recurso humano es el elemento que esta haciendo la diferencia competitiva entre las compañías, para que las personas de la empresa sean una ventaja competitiva es necesario una excelente gestión del capital humano, se debe buscar talento en los trabajadores, se debe aprovechar la cultura de la organización, se debe motivar a los empleados y mantener canales adecuados de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, permitiendo una sinergia entre las mismas y trabajando en pro de los objetivos de la compañía por medio de la eficacia, eficiencia y excelencia.

Palabras claves: Administración de recursos humanos, Comportamiento organizacional, Aprendizaje organizacional, Competencias profesionales, Selección, Entrenamiento, Satisfacción laboral, Seguridad laboral, Eficiencia y Productividad.

Abstract

Human resource is the principle element that is making the difference in the world of organizations as a competitive media, for people to have a strong advantage in the competitive aspect it's necessary to have an excellent development in the administration of human capital. Talent has to be exploited, take advantage of the organizations culture, motivate the employees and maintain the correct ways of communication in all the different areas of the organization, allowing a synergy between them and working in pro of the objectives of the organization to obtain excellence and efficiency.

Key words: Human resource management, Organizational behavior, Organizational learning, Professional competences, Job selection, Job training, Job satisfaction, Job security, Employee efficiency and Employee productivity.

COMO HACER DE LAS PERSONAS UNA VENTAJA COMPETITIVA

El Recurso Humano Como Un Factor Determinante Dentro De La Competitividad De La Organización.

Actualmente el mundo de las organizaciones sufre cambios drásticos día a día, uno de estos cambios es la tecnología que gracias a sus adelantos aumenta la productividad y así mismo reduce los puestos de trabajo. Gracias a la globalización la adquisición de tecnología es más fácil de obtener para cualquier empresa, lo difícil es generar por medio de ella una productividad e innovación que sea capaz de ubicar a la empresa dentro del ranking de la competencia. Es por esta razón la importancia que adquiere día a día la ventaja competitiva por medio del capital humano de la organización, ya que por medio de este; de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización es que se puede llegar a lograr la productividad que hoy exige el mercado.

Cuando en la empresa se utiliza una adecuada estrategia en recursos humanos debe fundamentarse en el desarrollo continuo de la productividad y la rentabilidad, y a su vez debe incidir en cualificación y especialización técnica para los puestos de trabajo. Al realizar la estrategia se debe tener en cuenta que la calidad de las funciones y las competencias en el trabajo se modifica por la introducción de nuevas tecnologías, pero esto no debe implicar la reducción de puestos de trabajo, sino mas bien a la inversa la mayor especialización de las competencias; debería incrementar el numero de estos. (Navarro, 1999).

En el actual entorno competitivo de las organizaciones se debe crear un ambiente que fomente el compromiso con el cambio profundo. Para llegar a este cambio se debe tener en cuenta una gestión adecuada del conocimiento, identificación y desarrollo de alto potencial gerencial (liderazgo y coaching), capacidad de motivar, crear, lograr compensaciones equitativas, un apropiado desarrollo de carrera y un adecuado reclutamiento y selección de personal. Si se logran estos pasos de una manera eficaz el resultado será un manejo adecuado del recurso humano, lo cual llevara a la organización a mostrar una ventaja competitiva sobre otras empresas.

Actualmente las organizaciones están lidiando con profundos cambios, desencadenados por la tecnología, lo cual lleva a una amplia competencia global y a nuevas maneras de operar en el mercado. Cuando se habla de tecnología es importante

tener en cuenta que es el potencializador del talento para innovar; este concepto se representaría matemáticamente con la siguiente fórmula: Innovación = Talento (tecnología). El talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria. Ambas son imprescindibles. Ante la presión competitiva, la velocidad se convierte en un requisito básico de la innovación. ¿De qué sirve innovar en un producto o servicio si la competencia lo ha hecho antes? Pues, si la innovación requiere velocidad este va a ser uno de los rasgos de las organizaciones y de los profesionales con talento, entonces lo importante está en anticipar y actuar efectiva y rápidamente. (Crainer y Dearlove, 2000).

Según el autor Navarro (1999) en su artículo “De la formación al desarrollo de las competencias” afirma que para mejorar la competitividad de la organización por medio del recurso humano es importante tener en cuenta, que la competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. Es posible distinguir tres tipos de competencias según este autor: 1. Las competencias profesionales específicas: Son aquellos conocimientos y capacidades necesarias para ejercer una profesión u ocupación que no son aplicables fuera del campo laboral.

2. Las competencias profesionales genéricas: Son los conocimientos y capacidades aplicables a una serie de profesiones u ocupaciones conexas, es decir que abarcan un campo laboral amplio.

3. Las competencias transversales: conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes aplicables a todas las situaciones ocupacionales, estas competencias abarcan todo tipo de ocupaciones y aportan a los otros tipos de competencias.

Con esto se quiere decir que al desarrollar las competencias de las personas, lo que se quiere lograr es que la persona vaya mucho más allá de lo que le exige su puesto de trabajo y de esta manera, lograr una competitividad por medio del recurso humano.

Ahora la gran pregunta es cómo lograr que las personas de la organización aporten a la competitividad de la misma. El autor Hernández, R (2001) en uno de sus artículos habla de una gestión organizacional por competencias, la cual es una herramienta primordial en el desarrollo del capital humano, ya que hace la diferencia entre un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios para identificar y desarrollar las capacidades de un trabajador. Por medio de una gestión por competencias se puede lograr profundizar la alianza estratégica empresa – trabajadores al generar mejores

estrategias de recursos humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Para lograr una adecuada gestión por competencias, es necesario obtener una visión adecuada de una gestión estratégica de los recursos humanos, donde la función de esta área sea asegurar la gestión de las competencias de la empresa interrelacionando adecuadamente el hacer y el saber hacer de los empleados. Vargas (2003), afirma que es necesario gestionar el conocimiento de una manera adecuada para lograr competitividad dentro de la organización. La gestión humana se define como la utilización de recursos humanos para lograr objetivos institucionales, a través de la implementación de procedimientos y secuencias de trabajo previamente definidas, y el conocimiento es considerado como un proceso humano y personal, a través del cuál se articulan el medio y los motivadores internos y externos de cada ser humano.

En décadas anteriores fue la tecnología, el capital, y los diferentes modelos de trabajo y liderazgo los que determinaron el éxito o fracaso de las grandes organizaciones; actualmente, estos elementos resultaron insuficientes para dar respuesta al desarrollo acelerado del entorno empresarial y de sus competentes mercados; fue entonces cuando “el saber” (conocimiento) determinó no solo la eficiencia y evolución de la industria sino su permanencia, y ese éxito no supone más que la elaboración que se logró del conocimiento explícito, es decir el “saber qué” y el conocimiento específico “saber cómo”, que no es otra cosa que la integración entre la información y la capacidad intelectual necesarias para actuar en beneficio de sus objetivos propios. Es a esta fusión lógica de conceptos a lo que llamamos “gestión del conocimiento”, lo cuál es hoy día considerada una de las ventajas más competitivas con que cuentan las organizaciones, y lo es en la medida en que a permitido optimizar no sólo el intelecto de las personas, sino su talento, contenido afectivo, capacidades, destrezas y habilidades, tanto individuales como aquellas que le permiten trabajar integralmente con equipos humanos multidisciplinares.

Es indispensable hallar estrategias que permitan planificar y controlar el intercambio de conocimientos entre las personas que deberá estar conformada por estrategias gerenciales acertadas, infraestructura física, tecnología adecuada y la oportuna gestión humana tanto de quienes lideran como de quienes hacen parte productiva y operativa de las organizaciones.

En conclusión, el éxito de una empresa consistirá no solo en una infraestructura física, en su información, en los canales que disponga para la movilización de esta o en sus

estrategias de liderazgo, sino en las herramientas que brinde para que los reconocimientos individuales, los ambientes de trabajo adecuados y un modelo gerencial amplio, sean el principal elemento para lograr satisfacción de su gente, productividad, y sobre todo, generación permanente de conocimientos.

Drucker (2002), afirma que la mayor parte de las grandes organizaciones basadas en el conocimiento tiene infinidad de expertos, y administrarlos de manera eficaz supone un gran desafío, ya que se debe prestar la debida atención al bienestar de todos sus trabajadores. Una fuerza laboral basada en el conocimiento es cualitativamente diferente de una fuerza laboral poco calificada. Y, si bien los trabajadores del conocimiento son, y seguirán siendo, una minoría, sean convertido en los principales generadores de riqueza. De su desempeño y rendimiento dependerán, cada vez más, el éxito y la supervivencia de los negocios.

La única manera de triunfar en una economía y una sociedad basadas en el conocimiento es lograr la mayor productividad de todos los trabajadores “conseguir que la gente ordinaria haga cosas extraordinarias”. En una organización basada en el conocimiento la productividad del trabajador individual es lo que permite que el sistema sea exitoso.

Chiavenato (2002) sostiene que para lograr una excelente gestión por competencias se deben llevar a cabo de la mejor manera posible, los seis procesos de la gestión del talento humano: a) Admisión de personas, proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye reclutamiento y selección de personas. Dentro de esta etapa, es primordial que se seleccionen a las personas idóneas, de acuerdo al perfil que se necesita para el cargo, las cuales deben cumplir con las competencias, aptitudes, actitudes y destrezas requeridas. A la hora de contratar empleados, hay que tener en cuenta las actitudes apropiadas para el puesto primordialmente, la idea es clara, hay que contratar a la gente correcta y la organización será mejor y mas rentable; de esta forma se estará convencido de que se le puede enseñar las habilidades exigidas por el trabajo (capacitarlas). Para poder identificar las conductas adecuadas de los aspirantes, es adecuado el uso de la entrevista, en donde se reúne al grupo de aspirantes en una sala y se observa como interactúan. Si bien muchas de las respuestas no son memorables, aportan indicios sobre la manera en que una persona piensa y maneja situaciones problemáticas. “Lo importante no siempre es la respuesta, sino la forma en que la persona responde”. Aquí mismo también es posible evidenciar si las personas coinciden con la cultura y se sienten atraídas por ella, como también las personas que no se sienten

cómodas con esta. Gracias a la estrategia interna de la organización, se puede encontrar las personas idóneas al cargo con las actitudes y valores apropiados para dirigir la empresa (Greengard, 2003).

Es importante tener en cuenta a la hora de seleccionar, que la persona se identifique con la razón de ser de la organización, con su visión y objetivos; b) Aplicación de personas, proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. En esta etapa es importante que a la persona se le explique detallada y claramente en que consiste su cargo, cuales son sus funciones, sus objetivos y la importancia del mismo para el cumplimiento del propósito básico de la organización, teniendo en cuenta que el desarrollo de su trabajo está directamente relacionado con la competitividad de la empresa. La evaluación de desempeño debe ser por objetivos 360^a y una vez se obtengan los resultados, se debe retroalimentar constructivamente a la persona. c) Compensación de personas, proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales. En esta etapa la persona debe sentir que la empresa es agradecida con su trabajo y que lo tiene en cuenta como una persona integral, que además de necesitar recursos monetarios también merece tener espacios de recreación y esparcimiento. Según Rosenberg (1999), no todas las personas dentro de la organización son iguales, ni se desempeñan del mismo modo. Por lo tanto, el sistema para remunerarlos debe considerar múltiples factores. Para reconocer las diferencias de capacidad entre las personas y brindar una motivación hacia la excelencia, se han desarrollado los sistemas de compensación basados en el desempeño, que incluyen los siguientes elementos: 1) El mejor sistema es el que se basa en el desempeño: Tiene que haber una relación directa entre retribución y desempeño, pero una parte de la compensación siempre debe ser una suma fija, acorde con las cifras que se manejan en el mercado. 2) El sistema debe motivar a las personas para que cumplan los objetivos de la empresa: Si se quiere tener éxito, una empresa está obligada a planificar estratégicamente que tipo de compañía quiere ser dentro de 5 o 10 años, y fijar metas para alcanzar esa visión. Pero si no existe un mecanismo que les asegure a los socios que sus tareas serán coherentes con esas metas, la visión de la empresa no podrá concretarse. Un mecanismo excelente es un sistema de remuneración, basado en el desempeño, que recompense a los que ayudan a lograr los objetivos. 3) El sistema

debe premiar los valores mas importantes para las personas: Son los valores que deben considerar las personas y ponerse de acuerdo en cuales son mas importantes, tales como el desarrollo profesional, la capacitación, las tareas de gestión y administración, el dominio técnico, el trabajo en equipo y el servicio al cliente entre otros. 4) La mayoría de las personas deben percibir que el sistema es justo. 5) Las personas tienen que esperar recompensas por alcanzar resultados o superar los objetivos: Quien esta dispuesto a luchar y a sacrificarse para lograr un excelente performance, debe saber, antes de empezar, que el esfuerzo valdrá la pena. Nada hay mas desmoralizador que hacer un gran esfuerzo, saber que otros no lo hacen y que, sin embargo, la retribución será la misma. 6) El sistema debe ser flexible: Si el programa de compensación es flexible, incluirá la posibilidad de premios extraordinarios para los socios que se destaquen en esas actividades. 7) Los esquemas múltiples tienen mas lógica: En lugar de considerar el ingreso como un todo, los esquemas múltiples lo distribuyen en función de varios factores. Los mas comunes son: retorno sobre el capital, sueldo e incentivos. 8) El marketing debe jugar un papel importante: Mas que cualquier otro aspecto del desempeño, la capacidad para conseguir nuevos clientes se traslada directamente a la línea de resultados; pero si no se retribuye significativamente a las personas por los nuevos negocios que acercan a la empresa, nunca encontraran el tiempo para encarar esa tarea. 9) Los sistemas de compensación deben incluir la definición de metas y la evaluación de desempeño de las personas: Hay mayor necesidad de medir el desempeño de los socios que el de los empleados, porque lo que hacen tiene más impacto en el éxito de una empresa. Además, combinar el poder de la definición de metas con la evaluación de desempeño, contribuye a maximizar el rendimiento de un socio. 10) El sistema no debe permitir que las asignaciones varíen mucho de año en año. d) Desarrollo de personas; procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración. En esta etapa a la persona se le debe capacitar en diversos temas, no solo en aquellos que competen a su área, sino en otros que le permitan tener un conocimiento global de la compañía y además que le aporten a su crecimiento personal. El empleado además debe ser consciente de que puede ascender dentro de su empresa. Para Handfield-Jones (2000) el talento se puede conseguir afuera, pero las mejores compañías se preocupan por desarrollarlo en casa. La mayoría de las organizaciones no logra aprovechar al máximo el desarrollo de sus ejecutivos y por esto es que no pueden desarrollar sus propios

talentos y se les hace difícil atraer buen personal desde el exterior de la empresa. Para que resulte efectiva, la formación activa debe involucrar una iniciativa relevante para la compañía, limitarse a un reducido grupo de gente prometedora y traducirse en acciones concretas construyendo una cultura que valore el coaching y que lo convierta en una rutina diaria. Para sustentar lo anteriormente citado se encontró en la revista Dinero de febrero 20 de 2004, un artículo que evidencia que el coaching es una herramienta para potencializar a los individuos, gracias a esta herramienta, la gente puede alcanzar sus objetivos y obtener grandes ganancias en satisfacción profesional y personal. El coach (quien guía el proceso) es quien lleva a descubrir a las personas lo importante que es para sí mismo mejorar sus relaciones personales y, al final, luego de seis meses de coaching las personas se dan cuenta de que su verdadera pasión es ser el catalizador de cambios para sus empleados y apoyar su desarrollo. Sus relaciones mejoran, se convierte en la persona a quien todos acuden en busca de consejo y decide prepararse para ser coach de la compañía y potenciar el mismo de sus empleados. El coaching es el proceso por medio del cual una persona (coach) genera en otra (coachee) un aprendizaje y una transformación que potencian sus habilidades profesionales y personales y las llevan a alcanzar los objetivos de vida que se ha propuesto. Es una herramienta bastante eficaz para mejorar el desempeño y motivación de los empleados, pues los lleva a dar lo mejor de sí mismo en el trabajo. El coach es una persona imparcial con grandes habilidades para escuchar y hacer preguntas poderosas y la idea es que esas preguntas generan en su coachee una serie de inquietudes que le permiten mirar su problemática y alinear la visión que tiene sobre lo que quisiera ser y lo que efectivamente está haciendo. El proceso continúa con el proceso de un plan de acción y finaliza con el compromiso del coachee con el cumplimiento de ese plan. El coaching lleva al individuo a encontrar las respuestas dentro de sí mismo y esto implica una relación en la que el coach se ve a sí mismo como un igual a su coachee. El coaching parte del presente, identifica los recursos de la persona y trata con ellas acciones para el futuro, para de esta manera integrar su vida personal con la profesional, además es un proceso que implica un cambio, pues lleva a un individuo a cuestionarse sobre lo que hace, pero para obtener éxito en este proceso es necesario la disposición de las personas. Finalmente, solo en la medida en que sus empleados estén motivados, sientan que están sacando el máximo provecho de su potencial y que están logrando sus metas, es posible obtener los mejores resultados. (Sinisterra, 2004)

Para óptimo desarrollo de personas dentro de la organización, se deben tener en cuenta 5 principios: 1) Convertir el desarrollo en parte fundamental del diseño organizacional. 2) Enfocarse en los mejores talentos: para tratar de que feedback, el coaching y el mentoring sean mejores la discusión debería concentrarse en las fortalezas, debilidades y necesidades de desarrollo a corto plazo de cada ejecutivo, incluyendo el análisis de la futura decisión y el momento en que se le asignará. 3) Rastrear el talento en toda la organización: Compartir el talento en todo el ámbito de una organización no es algo que suceda naturalmente y puede resultar riesgoso, pero es posible. El enfoque mas generalizado (y sencillo) es administrarlo en forma centralizada. 4) No elegir a la persona mejor calificada: En lugar de poner todo el foco en la competencia comprobada del ejecutivo a designar, las compañías deberían prepararse para correr el riesgo de considerar las necesidades de desarrollo profesional. “Arriesgarse, de tanto en tanto, y ubicar a alguien para alto potencial para un cargo, antes de que este totalmente preparado para desempeñarlo. 5) Relevar los mediocres de los puestos claves: Es necesario retirar de los puestos claves a quienes producen resultados mediocres, ya que carecen de potencial para continuar creciendo y aportan escasa inspiración en su función de jefes, modelos de trabajo o instructores. Si las compañías logran incorporar a la gestión del desarrollo de recursos lo que hoy se sabe sobre el papel de la experiencia que se adquiere en la tarea, incrementarían drásticamente el ritmo de crecimiento de sus ejecutivos. (Handfield-Jones 2000).

Según Crainer y Dearlove (2000), la escasez de talento ejecutivo, se extenderá durante décadas y mutilará las empresas. Sin embargo, pocos prestan atención al problema. Los masivos recortes de personal y una población de líderes maduros, junto con las nuevas competencias que impone el mercado global, generan escasez de talento ejecutivo; ya que los mercados globales demandarán más habilidades a los ejecutivos, como por ejemplo el liderazgo, la creatividad y capacidad de motivación. Es labor para quienes tienen la responsabilidad de manejar los recursos humanos de una empresa llevar a cabo los siguientes pasos para evitar la escasez de talento: Lo primero es conocer a las personas, comprender lo que significa el éxito laboral para los individuos de la organización, lo segundo es buscar lo mejor de ambos mundos, ya que es importante incorporar personas de afuera para ampliar la fuente de talento de management, sin dejar de lado el desarrollo de carrera de los individuos que se encuentran inmersos en la organización, lo tercero es planificar la sucesión, ya que un plan de sucesión puede ayudar a retener a los individuos clave, y permitirles que se

desarrollen para aspirar a cargos de alta dirección, lo cuarto es formar a la gente de la empresa y lo quinto planificar para remplazar lo irremplazable. En conclusión la escasez de talento aumentará significativamente sin una adecuada estrategia en el desarrollo de carrera de los individuos que conforman la organización.

e) Mantenimiento de personas; proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales; f) Monitoreo de personas; proceso utilizado para acompañar, controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales. En esta etapa es importante que se hagan retroalimentaciones constantes a la persona, así esta podrá realizar con mayor calidad sus funciones, encaminando aun mejor sus actividades para alcanzar sus objetivos.

Si estos procesos se cumplen óptimamente, pensando no solo en la organización, sino también en las personas que la constituyen, estas desarrollaran un mayor sentido de pertenencia con la compañía, se sentirán mas motivadas, satisfechas y comprometidas con su vida laboral y personal, logrando a través de esta su autorrealización. Esto repercute en una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones, y por lo tanto serán una ventaja competitiva para la organización.

Por otro lado Rosario Hernández (2001), en su artículo “los recursos humanos como factor de competitividad”, cita unas técnicas que deben seguir las organizaciones para lograr competitividad por medio del recurso humano. La primera técnica es analizar los sectores industriales y la competencia, para determinar los objetivos presentes y futuros este autor recomienda analizar los competidores. La pregunta determinante: ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor, comparada con la propia?; esta técnica es muy importante ya que las direcciones operativas y gerenciales se dan cuenta cada vez más de que la competencia puede ser un recurso clave en la obtención de resultados y una ventaja competitiva. La segunda técnica es conocer en que forma se distribuye la estructura de la organización, las responsabilidades y el poder para decisiones claves, pues la estructura organizacional proporciona cierta indicación respecto al estatus relativo de las distintas áreas funcionales, así como la coordinación y énfasis que se consideren estratégicamente importantes. La tercera técnica es indagar sobre el control y los sistemas de incentivos que existen en la empresa. La cuarta técnica es preguntarse que clase de gerentes componen la alta dirección de la empresa, cual es su experiencia y en el proceso de selección indagar sobre las contrataciones, si

vienen del mismo sector o hay una política de contratación fuera del sector o jóvenes que se van a ir formando dentro de la empresa.

Para actuar con competencias hay recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades, recursos fisiológicos, recursos emocionales, cultura y valores) y recursos del entorno (redes documentales, banco de datos, etc.). Una persona competente es la que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos, tanto incorporados como del entorno.

Esto mismo lo afirma Vanegas (1996), quien dice que la inversión en el desarrollo del talento humano será, en el corto plazo, uno de los rubros que fortalecerán las empresas competitivas, que deseen conquistar nuevos y mejores mercados y posicionarse en el concierto nacional e internacional. Será la inversión más rentable y valorada de finales del siglo y del próximo milenio. Las empresas del futuro estarán abiertas al aprendizaje continuo, para transferir conocimientos, innovar, generar y diseminarlos en la organización para iniciar su nuevo ciclo que será sucesivo; afianzaran y aplicaran cada vez la filosofía de la calidad como estilo de vida organizacional, medio para atraer y mantener los clientes y conquistar nuevos mercados por medio de la habilidad humanística.

El desarrollo del talento empresarial para ser concebido como inversión, debe ser el proceso mediante el cual se “Aprende a ser” mejor ser humano, más íntegro, ético y moral; “Se aprende a aprender” para ampliar, afianzar y afinar nuestros conocimientos, “Se aprende a hacer” transformando nuestros pensamientos en acciones para ser útiles y “Se aprende a interactuar” en una organización, entendiendo las relaciones con el entorno. Todo esto con el fin de lograr aprendizaje con las organizaciones ya que este es un medio de felicidad, un encuentro consigo mismo y con los demás y debe ser como el trabajo: Fuente de satisfacción y desarrollo permanente.

Las acciones de desarrollo del talento son efectivas en la medida que introducen cambios permanentes en la estructura mental, en las habilidades y motivaciones. Cuando la mente y el corazón de los trabajadores actúan al unísono se generan hábitos, actitudes, intereses y valores que a su vez transforman la cultura empresarial haciéndola permeable al cambio e incólume a las vicisitudes y problemas del entorno. Si no se habilita a las personas para aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a interactuar, las inversiones serán cada vez mayores en el desaprendizaje, por su complejidad, en especial a nivel de modelos mentales de comportamiento, como por

ejemplo los hábitos de sentirse amenazados, desmotivados y actuar a la defensiva que frenan la inteligencia, la acción y generan resentimiento y agresividad, dificultando el desarrollo y crecimiento personal de la organización. Esto supone desaprender esquemas mentales pero concebidos y actitudes y comportamientos no favorables al cambio.

Las organizaciones exitosas serán las decididas a aprender y a facilitar el aprendizaje en las dimensiones individual, en el propio trabajo y en acciones formales y colectivas para desarrollar las potencialidades y apropiarse de las nuevas tecnologías con mentalidad preactiva. Por esto es deber de las organizaciones propiciar los espacios que faciliten el mejor desarrollo personal y profesional de las personas que las integran, con el propósito de forjar en la mente y en el corazón de sus colaboradores. un modelo de pensamiento, una actitud y una acción constante de calidad para hacer del trabajo diario una verdadera obra de arte, que construya paso a paso empresas competitivas que sobrevivan y salgan fortalecidas aún de las peores crisis y estén preparadas para la incertidumbre permanente que posee el futuro incierto.

Las organizaciones son más que la suma de las personas en acción. Son una compleja red de relaciones e interrelaciones. Si la habilidad técnica nos permite el desempeño de una disciplina específica y la conceptual facilita visualizar la entidad, como un todo, con sus interrelaciones frente al entorno, la humanística es el motor que permite poner en funcionamiento las dos anteriores. Es el imán que atrae las habilidades técnicas y conceptuales hacia la excelencia, para hacer hombres de servicio con calidad humana; por esto es necesario aprender a ser más íntegros y mas personas, para convivir, trabajar con los demás, ser productivos en compañía de otros y aprender de otros. El desarrollo del talento humano cumple un papel definitivo en la generación, mantenimiento o modificación del comportamiento organizacional, en la acción y la productividad de las personas y las empresas. Potencia las posibilidades del hombre, las traduce en actos, ordena el desarrollo de la personalidad y la orienta a la reflexión, la responsabilidad, el compromiso y la creatividad.

Para fortalecer el talento humano de su organización es necesario iniciarse en un cambio organizacional; este cambio se produce en las áreas funcionales, en las unidades de negocio en algunos procesos específicos como también se producen en la totalidad de la organización. Se puede decir que la organización es un sistema abierto (Katz y Kahn, 1993) y que, en tal sentido, el cambio organizacional es (1) Una respuesta a los cambios externos y (2) un acomodamiento interno, el cual repercute en las demás

unidades del sistema. El cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional: a) La tecnología: este puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. Lo fundamental de este tipo de cambios es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y de herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas; b) Procesos: Este tipo de cambios tiene que ver con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, otra, la administrativa o de soporte y coordinación, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización; c) Cultura organizacional: El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura. A decir verdad los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión; d) Comportamiento humano: cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, porque, como dice Davis (2000) “El cambio organizacional es un problema humano tanto como técnico”. Robbins (1999) incluye en esta categoría del cambio en el comportamiento humano, los procesos de comunicación, la mejora en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias internas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben. El cambio se da por factores internos (estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad) y externos (sociales, económicos, políticos, legales, culturales y ecológicos).

Las organizaciones cambian por las siguientes razones, con el fin de lograr avances frente a la competencia:

- a) Consolidarse como unidades satisfactorias de las necesidades de sus consumidores.
- b) Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre.
- c) Fortalecerse frente a la competencia.
- d) Aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda.
- e) Incorporar las nuevas tendencias culturales.

Davis (2000), asume automáticamente la existencia de un flujo permanente de cambio, el cual produce un estado de desequilibrio y ante el cual el administrador debe manejar la organización de manera proactiva, previendo los hechos, iniciando cambios y tomando la responsabilidad sobre el destino de la organización. En el cambio hay fuerzas obstaculizadoras que se ubican en aquellas personas que rechazan las razones por las cuales la organización debe cambiar. Estas resistencias pueden producirse por factores como: El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización, la falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio, la falta de percepción sobre la necesidad de cambio, la generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. nosotros”, la generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral, la estimulación de una burocracia demasiado rígida y la estimulación del temor a lo desconocido. Estos factores contribuyen al bloqueo de la competitividad por medio del recurso humano, ya que se crea un alto compromiso, disponibilidad de competencias y manejo en las consecuencias cuando las cosas cambian. Esto significa la redefinición de un nuevo acuerdo o entendimiento con las personas de su organización. (Cristancho, 1997).

Según Robbins (1999) hay 6 tácticas para reducir la resistencia al cambio: a) Educación y comunicación; b) participación; c) facilitación y apoyo; d) negociación; e) manipulación y cooptación; f) coerción. Asimismo el proceso de cambio implica la etapa de diagnóstico, planeación, organización y ejecución. En sí el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes la crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio, sino dos: El cambio planeado y el no planeado. (Acosta, 2002).

Cuando se inicia un cambio dentro de la organización es importante tener en cuenta una transformación estratégica, como lo afirma Vargas (2003), pues al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la turbulencia, la alta dirección de las organizaciones debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y ambientales, y para esto es indispensable buscar ventajas competitivas sostenibles fundadas en elementos intangibles, especialmente en el conocimiento, el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización; ya que la organización en un primer momento está creada intencionalmente por un individuo o varios en el medio ambiente, ya que surge para lograr objetivos determinados mediante el esfuerzo y el trabajo humano, y a través de la combinación de recursos diversos (materiales, tecnológicos y financieros). Los cambios que se están gestando en el mundo requieren la búsqueda de nuevos elementos que, aunque han estado presentes en el mundo organizacional, hasta ahora no habían tenido gran relevancia, como es el caso del lenguaje y del conocimiento para incidir en la turbulencia del contexto a través de estrategias viables que conduzcan al logro de una buena posición. La organización inteligente trata de concentrar a empleados más capacitados, en consecuencia es irreversible el desplazamiento de mano de obra especializada en una sola tarea, en detrimento de la sociedad y propiciando además la concentración del conocimiento en una pequeña parte, la élite de la población, lo cuál promueve una mayor concentración del poder. Las consecuencias negativas de la emergencia de la organización inteligente también afecta a los bandos medios, ya que no solo se requiere mayor conocimiento de los trabajadores en cuanto al proceso, sino también se requiere un conocimiento multidisciplinario de los administradores para enfrentar los nuevos retos del contexto. Una visión parcial centrada en una sola disciplina resulta obsoleta, en tanto que su lógica racional se centra solo en juicios que conducen a evaluaciones cuantitativas, dejando de lado la dualidad cantidad / calidad y sin aportar a formar personas competitivas dentro de la organización.

Para lograr el éxito de la organización es necesaria una ejecución sobresaliente de la estrategia escogida y la fuente de creación de valor y de las ventajas competitivas están las personas. Existen tres opciones de acción para que esto se convierta en realidad para la organización: creación de un alto compromiso, disponibilidad de competencias y manejo en las consecuencias cuando las cosas cambian. Esto significa la redefinición de un nuevo acuerdo o entendimiento con las personas de su organización, el cual será impulsado y sostenido por una nueva estrategia de recursos humanos. La

organización para lograr éxito competitivo exige contribuciones de otro tipo para diferenciarse y tener fortalezas organizacionales superiores, (valor para sus clientes o accionistas, uso creativo de la información y la tecnología, iniciativa y dedicación para servir a los clientes, conciencia de urgencia para una rápida respuesta, etc.) las cuales demandan el uso de las características y el potencial que tiene las personas (adaptación, flexibilidad, capacidad innovadora, autodirección, etc.). Las personas esperan libertad para ensayar y aprender cosas nuevas, posibilidad de asumir riesgos y responsabilidades; situaciones donde les sea trabajar con otros y, ante todo, que se les reconozca su evolución personal tanto en su desarrollo individual como en el cambio de sus necesidades económicas.

El alineamiento de la estrategia de recursos humanos se inicia con la identificación de las contribuciones de la gente a los factores críticos de las demás estrategias del negocio (mercadeo, finanzas y operaciones), se logra con el compromiso y competencias para alcanzarlos y se mantiene con los procesos de recompensa derivados del nuevo acuerdo de la gente. El manejo de los procesos de recursos humanos (selección, evaluación del desempeño, desarrollo y compensación) deben reenfocarse con una visión ampliada que asegure la congruencia necesaria para que las personas puedan, a diferencia de hoy, decir lo que se acuerda y lo que se dice es lo que realmente se hace en la empresa.

La estrategia de recursos humanos se puede diseñar sobre tres campos de acción:

a) Estrategias para generar un alto compromiso: buscan que la creación de valor y de ventaja competitiva estén en la cultura y disciplina de la organización. La proposición de valor que la empresa hace a sus clientes y las necesidades de diferenciación conllevan unos postulados para la organización que orientan e inspiran su acción y el compromiso será real cuando estos son los ideales en los que la gente cree y se ha llegado al nivel de convertirlos en propósitos personales. De aquí se deriva la necesidad de reorientar la cultura organizacional con procesos de participación y mecanismos con los círculos de estrategia o cambios para transformar el actual contrato o acuerdo de desempeño por un acuerdo para creación de valor y de ventaja dando a las acciones del día a día otro sentido y llevándolas al nivel de contribución que la empresa requiere y que es posible lograr de todos y cada uno de sus miembros; b) Estrategias para el desarrollo de competencias: Las competencias requeridas para el éxito son distintas según la propuesta de valor a los clientes y la diferenciación. El análisis estratégico de su negocio le mostrara cuales son los factores críticos de éxitos y allí donde se produce

valor para el cliente o fortalecimiento para la empresa, están las necesidades de competencias determinantes para el éxito de su negocio. Las competencias se consolidan con los conocimientos y habilidades pero están fundamentadas en características personales, sin las cuales no se cumplirán con éxito las misiones asignadas a cada persona. Al hablar de competencias se identifican tres tipos: características personales y capacidades intelectuales, relaciones interpersonales, y comportamientos en la organización, trabajo en equipo y liderazgo. Determinar cuales son las competencias que se requieren, exige tener en cuenta que ellas dependen de la estrategia y circunstancias de funcionamiento de la empresa. No se puede simplemente pensar en la medición de conocimientos y habilidades; hay que mirar el individuo integralmente. Mejoramiento personal y desarrollo: En este aspecto se debe ser más creativo a agregar a los tradicionales esfuerzos de entrenamiento, opciones que ofrecen la misma ejecución del trabajo y la intervención de los jefes para que en su papel de tutores apoyen efectivamente el desarrollo y el logro de las competencias. Esta creatividad y la consideración integral del individuo serán requisitos para que la inversión en desarrollo sea humana y económicamente rentable; c) Estrategias para el manejo de las respuestas: Optimiza la relación entre el valor aportado y los costos de los programas de personal y la satisfacción lograda. En primera instancia, aparece la necesidad de avanzar en la precisión y desarrollo de los indicadores con los cuales será contratada y posteriormente evaluada y recompensada la creación de valor. Como consecuencia, los incentivos tendrán una proporción creciente en los esquemas de compensación y un papel importante en el propósito de invertir para lograr el aporte deseado. Por otro lado, está el reto de adaptar y flexibilizar los programas de compensación y beneficios, pues paradójicamente los más costosos no son los que crean altas ventajas competitivas ni dan la mayor satisfacción a la gente. En consecuencia, las nuevas soluciones y prácticas de compensación pueden generar ventaja competitiva en dos aspectos, mediante propuestas a los empleados, las cuales al satisfacer mejor sus necesidades generan mayor compromiso y logran que estas propuestas tengan menos costos que las de los competidores.

Hoy es necesario reflexionar sobre estas experiencias para acumular sobre lo que se ha aprendido. No se trata de perder lo construido; hay que analizar que se ha logrado y entender que no es posible con acciones parciales por ejemplo trabajar exclusivamente sobre las competencias, lograr el cambio requerido. Este solo es posible con una visión integral del hombre y el manejo congruente de las realidades complejas de las

organizaciones, para lo cual el liderazgo y la creatividad son la base de cualquier opción que permita contar con la gente en la ecuación competitiva del negocio, donde los recursos humanos cumplen un papel esencial en el compromiso, empoderamiento y satisfacción de los individuos para lograr el éxito (Cristancho, 1997).

Para concluir es importante tener siempre en cuenta el entorno competitivo dentro del cual se desarrolla la organización, pues para lograr de las personas una ventaja competitiva, se debe crear un ambiente propicio que fomente el compromiso con el cambio; hay que dejar de tratar al capital humano como maquinas, los miembros de la organización son los encargados de que su empresa se dirija al éxito y supere los obstáculos que proporciona el medio. Esto se logra por medio del ánimo que sus empleados guardan dentro de la organización, ya que la motivación es una pieza esencial para el crecimiento del negocio y por ende un gran capital. Para impulsar el animo de los empleados y que estos sean fieles a esta, es necesario hacerlos sentir que son una parte esencial para el desarrollo y crecimiento del lugar donde trabajan, logrando una vinculación en todos los niveles, tratando de conocer sus objetivos personales y los métodos que siguen para alcanzarlos, es decir que se sientan libre de expresar y ejecutar sus ideas. El reconocimiento a los logros de cada individuo, así como la vinculación de sus metas personales con las de la empresa son dos acciones que se reflejara en la motivación del trabajador y que no requieren de una cuantiosa inversión por parte de la empresa. Otro punto de vital importancia es que las personas sientan un ambiente de estabilidad dentro de esta, es decir, que sienta que trabajan para una empresa sólida para fomentar la permanencia del personal. Adicional a esto hay que considerar algunos factores motivacionales, por ejemplo, bonos de productividad, sistemas de reconocimiento, programas de capacitación, desarrollo continuo de habilidades, liderazgo y competitividad salarial.

CONCLUSIÓN

El recurso humano es el elemento que esta haciendo la diferencia competitiva entre las compañías. Al gestionar el recurso humano se deben tener en cuenta varios puntos claves que marcan la diferencia a la hora de administrar el talento con fines estratégicos.

Partiendo de esta base, se hace de vital importancia encontrar, promover y aprovechar el talento de los empleados de la organización. Cuando la empresa define su estrategia debe analizar cual es el papel que el recurso humano va a jugar en la visión de la misma. La visión ayuda a definir cuales son las competencias que la gente requiere de acuerdo a su cargo, cuál es la estructura mas apropiada para la organización, y cuales son los sistemas óptimos de capacitación, comunicación e incluso remuneración. Es importante tener en cuenta esta perspectiva, ya que define como llevar a cabo una buena gestión de competencias por medio de una buena gestión de recursos humanos

Así mismo aprovechar la cultura organizacional es clave, ya que ésta define los principios, valores y rasgos característicos, que los empleados deben incorporar a su personalidad. Las compañías que hacen consciente su cultura tienen una gran ventaja, ya que pueden gestionarla hacia los resultados de la empresa y adaptarla al entorno.

Por otro lado, elegir adecuadamente el personal de la organización es fundamental y decisivo para su progreso; se hace necesario ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado. Las persona seleccionada debe cumplir con el perfil (conocimientos, competencias, aptitudes y habilidades) requerido por el cargo, para que así pueda desarrollar las funciones propuestas para el mismo con agilidad y calidad, contribuyendo así al logro del propósito básico (misión) de la organización. Si se comete un error en esta área la empresa sufrirá un gran desgaste, ya que si el profesional permanece en la empresa necesitará más entrenamiento del presupuestado, y si por el contrario éste es retirado, la compañía tendrá que asumir dobles costos por los recursos utilizados en la nueva selección.

Igualmente es indispensable para el éxito de la empresa tener a sus empleados satisfechos y comprometidos con su trabajo, ya que sólo ellos pueden hacer que ésta sea competitiva en el mercado. Es por esto que la remuneración, siendo el factor motivacional de mayor peso para el recurso humano, juega un papel trascendental al interior de la compañía; para determinar la remuneración de cada trabajador, la organización debe tener en cuenta el aporte de cada uno de estos al resultado final de la

compañía. Es importante que los empleados consideren que es justa y acorde con su responsabilidad y esfuerzo, y que además satisface sus necesidades y expectativas. La remuneración es una de las herramientas más importantes para atraer y mantener el mejor recurso humano, así como para que éste optimice sus resultados.

Otra forma útil de motivar al personal, generándole a su vez un gran sentido de pertenencia, es brindándole la posibilidad de escalar posiciones dentro de la estructura organizacional, permitiéndoles así llegar a cargos de mayor responsabilidad y exigencia, en donde estos gerencian su propio desarrollo bajo unas pautas claras de lo que se espera de ellos, teniendo en cuenta así mismo las políticas de desarrollo del personal que tienen bajo su dirección. Es entonces de relevante importancia tener en cuenta la motivación de los empleados, ya que sin ésta es imposible lograr que los mismos sean competitivos y que aporten al crecimiento de la organización; cuando se habla de motivación es importante tener en cuenta que esta incluye necesidades, deseos, impulsos y fuerzas que llevan a realizar una actividad. La motivación es la clave del éxito para cualquier organización.

Por último es muy importante evaluar a los empleados de acuerdo al cumplimiento de los objetivos propuestos para su cargo, y a las competencias, aptitudes y habilidades que éste requiere. Este proceso para ser completo debe ser culminado con una retroalimentación constructiva, que le permita al empleado perfeccionar su manera de operar, ejerciendo sus funciones con mayor eficiencia y eficacia. Administrar el talento con fines estratégicos requiere entonces de la sinergia de las diversas funciones que el Área de Recursos Humanos debe dirigir y monitorear, para lograr así de los empleados una ventaja competitiva para la organización.

Referencias

- Acosta, C. R. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, N°. 11, 9-24.
- Chiavenato, I. (2002). Nuevos desafíos de la gestión del talento humano. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- Crainer, S., Dearlove, D. (2000). La Guerra por el talento. Volumen 2 / Gestión 6/ Diciembre 1999 – Enero 2000, 33 – 40.
- Cristancho, D. (1997). Las personas en la ventaja competitiva de su negocio. Revista Clase Empresarial. N° 43, Enero, 36 – 38.
- Davis, K. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw – Hill.
- Drucker, F. P. (2002). No son empleados, son personas. Volumen 5 / Gestión 3 Junio – Julio 2002, 12 – 18.
- Greengard, S. (2003). Cuestión de actitud. Volumen 6 / Gestión 5 / Octubre – Noviembre 2003, 80 – 83.
- Handfield – Jones, H. (2000). Cómo crecen los ejecutivos. Volumen 3 / Gestión 3/ Junio – Julio 2000, 103 – 107.
- Hernández, R. (2001). Los recursos humanos como factor de competitividad. www-ni.laprensa.com.ni
- Katz, D. , & Kahn, D. (1993). Psicología social de las organizaciones. México : Trillas.
- Navarro, R. D (2000). De la formación al desarrollo de las competencias. www.rrhhmagazine.com
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rosenberg, L . M. (1999). Compensación equitativa. Volumen 2 / Gestión 3 / Mayo – Junio 1999, 94 – 97.
- Sinisterra, S. (2004). Coaching para potenciar a los individuos. Dinero / N° 199 / Febrero 20 – 2004, 74 – 77.
- Vanegas, O. (1996). Invertir en el desarrollo del talento humano fortalecerá su Empresa. Revista FENALCO. N° 30, Junio, 38 – 40.
- Vargas, H. J. (2003). Proceso de transformación estratégica de las organizaciones. Universitas Psychologica, Volumen 2 N° 1, Enero – Junio 2003, 33 - 47.