

Conversando con un ejecutivo responsable por la gestión del capital humano en una organización líder de la región, me comentaba sobre lo que pudo observar en un viaje reciente a Europa, en el cual tuvo la oportunidad de conocer sobre las prácticas de gestión de capital humano de varias organizaciones grandes de dicho continente. El común denominador observado: la persona y sus competencias como medio casi exclusivo para el logro de los objetivos organizacionales.

En otras palabras, el enfoque que prevalece en estos países es el de asegurarse que se cuenta con las personas que reúnen las competencias técnicas y conductuales idóneas de cada cargo, asumiendo así que los resultados del negocio serán una consecuencia "automática" de lo anterior.

En principio, lo anterior no parece algo radicalmente novedoso, sobretodo porque todos sabemos que los resultados invariablemente dependen de la calidad de personas que se tienen, aunado, por supuesto, a la gestión de recursos financieros, físicos y tecnológicos.

Lo que me llamó la atención de la conversación, es la aparente indiferencia que estas organizaciones Europeas tienen respecto al lado "hard" de la gestión de capital humano, entendiéndose a la definición de las áreas claves de resultado del puesto, evaluación de indicadores de desempeño, sistemas de pago variable, estructuras salariales, etc. Es decir, realmente demuestran con hechos su convicción de que todo nace y resulta de las capacidades de las personas.

Sin duda, la anterior es una tendencia a la cual no podemos cerrar los ojos, aun y cuando me parece que nuestros países están razonablemente lejos de una situación como la antes descrita, dado que hablar de competencias es hablar de cultura, valores, creencias, etc., algo que en buena medida nace de la misma sociedad en la cual se desenvuelven las personas que laboran en las organizaciones.

Ahora bien, sin menoscabo del último comentario, está claro que cualquier organización con mentalidad de avanzada tiene que contar con un proceso integral de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del capital humano, como pilar fundamental para contribuir al logro de los resultados organizacionales, aceptando así una tendencia global de mediano y largo plazo. En los proyectos que desarrolla nuestra Firma hemos podido identificar muchas organizaciones en las cuales no está totalmente claro cómo implementar dicho modelo

integral, lo cual les lleva a invertir mucho esfuerzo en iniciativas aisladas que no siempre apuntan en la misma dirección. En este sentido, a continuación se detalla el modelo que nos parece más congruente en términos de alcance y lógica secuencial entre los diferentes componentes del desarrollo del capital humano.



El modelo arranca como lo haría cualquier componente crítico de un negocio: Planificación y previsión. Para este caso, nos referimos a la planificación de los requerimientos de capital humano (A). En este sentido, al igual que cualquier otro recurso, es necesario anticiparse a las necesidades que se tendrán a lo largo del año en cuanto a la cobertura de plazas, ya sea por expansión del negocio o por rotación de personal. Cualesquiera que sean estos requerimientos, las necesidades de capital humano tendrán que provenir de un reclutamiento externo o de una promoción interna (B). Para el caso de una contratación externa, el elemento "capacidad" se convierte en el factor fundamental de toda la cadena, dado que no debemos incorporar a ninguna persona que no cumple con el perfil de entrada de competencias técnicas (C) y/o el perfil de competencias conductuales (D), de lo contrario introducimos a la organización un problema de gestión del desarrollo, especialmente en lo que se refiere a competencias conductuales. Por supuesto que no siempre es posible incorporar a la organización exclusivamente a personas que reúnen a la perfección todas las competencias del puesto al que aspiran, por lo que tendremos que aceptar algún grado de brecha de entrada.

Independiente de la forma en que se "alimente de personas" a la organización, en cualquier momento dado se contará con un grupo de colaboradores que constituyen el capital humano disponible. Este capital humano tiene que estar inmerso en un proceso continuo de desarrollo y aprovechamiento, primeramente a través de la evaluación y fortalecimiento de competencias técnicas (E), así como la evaluación y fortalecimiento de competencias conductuales (F). Las primeras siempre serán motivo de capacitación estructurada, mientras que las segundas dependerán de coaching y auto-desarrollo.

El tercer elemento, y a mi criterio el más importante, es la identificación y evaluación del potencial (G). Este es el punto en el cual se busca dar el siguiente paso. En el entendido que las personas reúnen las competencias de su puesto actual, el reto siguiente es identificar a aquellas que muestran capacidad para asumir mayores responsabilidades. El enfo-

que generalmente se concentra en competencias directivas, pues cualquier crecimiento vertical inevitablemente resultará en alguna posición de mando. De hecho, las competencias menos comunes en el capital humano son las relativas a la dirección de personas, en el entendido que para dirigir a otros es necesario ser un buen líder, lo que implica competencias como auto-control, habilidades de comunicación, auto-confianza, impacto y persuasión, entre otras. Como regla general, en una organización se espera que no más del 5% de la población tenga un perfil que verdaderamente le tipifica como un colaborador de *alto potencial*.

A este pequeño grupo de personas es necesario definirle rutas y planes de carrera (H), a manera de asegurar que estén listos para asumir mayores responsabilidades al momento de producirse las vacantes superiores. Para el resto del personal, es necesario mantener activos los procesos de evaluación y desarrollo de competencias (E)(F) con un enfoque hacia el puesto actual, buscando maximizar la efectividad y productividad en sus respectivos cargos.

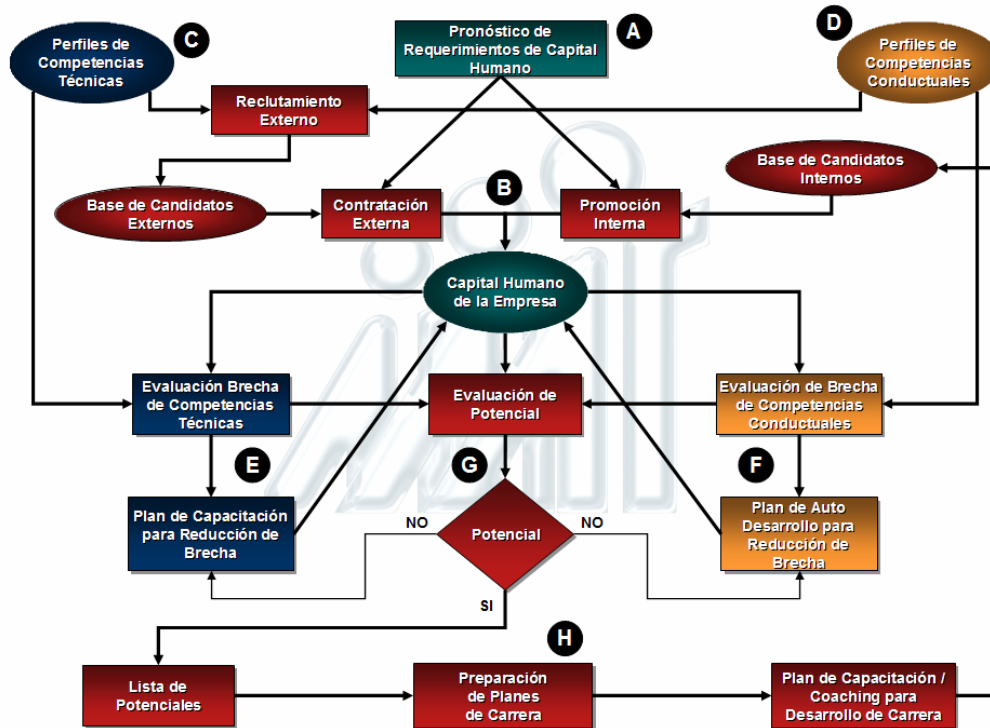
Al final de cuentas, lo que se busca es asegurarse que todas las vacantes que se produzcan en posiciones técnicas, profesionales y directivas sean cubiertas con personas que ya se

encuentran laborando en la empresa, reduciendo de manera significativa las curvas de aprendizaje e impactando positivamente la motivación y sentido de pertenencia en posiciones claves.

En fin, retomando las ideas iniciales, una organización que defina de manera acertada las competencias requeridas en los puestos de trabajo, evalúe de manera efectiva dichas competencias, se asegure de eliminar las brechas existentes y aproveche a sus mejores integrantes para llenar las vacantes directivas, *teóricamente* no tendría que preocuparse de nada más. Es decir, los resulta-

dos se cumplirán, siempre que no se produzcan agravantes de fuerza mayor en el entorno. Claro está que de la teoría a la práctica siempre hay un camino por recorrer, y pareciera que los países Europeos ya llevan un buen kilometraje en dicha avenida.

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores



Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel.: (506) 520-1324, 520-1323

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254