

LA GESTIÓN HUMANA



Henly Mylene Flórez Villamizar*

Y LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

* Economista de la Universidad Santo Tomás, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás. Diplomada en Pedagogía docente y en Investigación y Desarrollo de la Universidad de Santander, UDES. Par académico MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Docente UNISANGIL.
henlymf@yahoo.com

LA GESTIÓN HUMANA

Y LA

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

PALABRAS CLAVE:

Gestión humana, competencias, valores corporativos, productividad empresarial.

"La Gestión Humana no puede seguir siendo un proceso de soporte, debe convertirse en un proceso esencial para el cumplimiento de la estrategia"

RESUMEN

El cambio del mundo ha obligado a las organizaciones a reformularse desde todos sus áreas; esto ha generado que La Gestión Humana actualmente funcione como un subsistema que tenga sinergia con los demás subsistemas, siendo estos producción, mercadeo, finanzas, ventas, compras, entre otros, recibiendo también estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización que determinan su funcionamiento, y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales, como el orientador que guía las tácticas organizacionales.

Desde este punto de vista es claro entender que La Gestión Humana se constituye en el medio de ayuda por excelencia para que la organización y todas sus áreas cumplan con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: Diseño de cargos, Selección, Capacitación y Desarrollo y Gestión del desempeño, entre otros.

Es por medio de este nuevo papel que asume actualmente La Gestión Humana, que los procesos en las organizaciones deben apoyarse en determinar las competencias específicas de las personas, con el ánimo de detectar las afinidades para cada cargo que le genere productividad a la organización y bienestar al capital humano.



La llegada del nuevo siglo ha obligado a las organizaciones a pasar de una dimensión local a una global, con nuevos retos en todas sus áreas. Las economías abiertas a las que se enfrentan hacen que cada empresa empiece a determinar sus diferencias, enmarcadas en la planeación estratégica. Siendo la Planeación la esencia de la organización, la empresa plasma un propósito o misión, junto con objetivos a largo plazo, retadores, traducidos en la visión y unidos estos a valores centrales propios de ella.



“

la Gestión Humana debe convertirse en un subsistema de la organización, que interactúe con los demás subsistemas ...

”

Una vez determinados los aspectos claves, se debe comenzar por plasmarlos en los demás procesos que acompañan el direccionamiento estratégico, hasta lograr incorporarlos en cada uno de los miembros de la organización, para que por medio de las personas se llegue al cumplimiento de los objetivos corporativos.

En estos nuevos procesos, la Gestión Humana entra a jugar un importante papel, debe incursionar con acciones estratégicas, que aporten y generen valor al desempeño organizacional, logrando desde el talento humano la ventaja comparativa sostenible que le permita a la organización crear indicadores de gestión para su desarrollo y crecimiento. Desde este punto de vista, se requiere integrar el talento humano con las acciones del día a día de la empresa para que tenga el suficiente conocimiento del negocio y de las diferentes áreas funcionales que le permitan reconocer las variadas necesidades organizacionales y lo que sucede no sólo en su área sino en toda la empresa. Es decir, la Gestión Humana debe convertirse en un subsistema de la organización, que interactúe con los demás subsistemas (contabilidad, finanzas, mercadeo, producción, servicio al cliente, entre otros).

Por tanto, la nueva visión empresarial debe centrarse en dos aspectos claves relacionados con el

recurso humano, los cuales deben ser liderados por la Gestión Humana de las organizaciones; estos aspectos se refieren, en primer lugar, a la determinación de competencias específicas de las personas que apoyan y apoyarán el desarrollo de los procesos en la organización, de tal forma que sean afines con las necesidades empresariales y con las expectativas de las personas que le van a generar valor al negocio; el segundo aspecto tiene que ver con la creación de una relación de negocios que sustituya la visión del actual intercambio laboral por una de productividad en la que las dos partes ganen; es decir, donde se genere un gana-gana.

Por otra parte, se viene hablando sobre las Competencias específicas de las personas, o competencias laborales, desde 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano invita a DAVID McCLELAND a realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal; en 1981, en Inglaterra se introduce el concepto de Técnica de Incidentes Críticos, orientada a definir las habilidades básicas que debe poseer el personal en las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente; en 1988 se realiza un estudio más profundo por la Asociación Española de Personal (AEDIPE) y se cambia el término de habilidades por "Competencias", iniciándose su difusión con éxito. En el momento en Colombia, se tomó en consideración el tema desde 1997 cuando el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), empieza a liderar Las Mesas Sectoriales, en las que se identificaron las

diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, y se establecieron los requisitos que debían cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una población, es decir, conocimientos, capacidades, aptitudes y destrezas.

Se define como Competencia Laboral a aquella característica individual que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia sustancialmente a colaboradores con un desempeño excelente, de los colaboradores con desempeño normal, con la misma preparación, en condiciones idénticas y en las mismas circunstancias².

Existen diversas clasificaciones de competencias, pero la más corriente es la que hace referencia a tres aspectos básicos del desempeño:

- ♦ Competencias relacionadas con el SABER: conocimientos técnicos y de gestión.
- ♦ Competencias relacionadas con el SABER HACER: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ♦ Competencias relacionadas con el SER: aptitudes personales, actitudes y comportamientos.

Como se planteó anteriormente, la Gestión Humana es la encargada de incursionar en acciones estratégicas que aportan y generan valor al desempeño organizacional, siendo entonces el medio que por excelencia debe tener toda organización para ayudar a las demás áreas a

cumplir con sus propósitos, a través de procesos fundamentales como son el diseño de cargos, selección de personal, capacitación y gestión del desempeño, entre otros, que dan como resultado una GESTIÓN POR COMPETENCIAS, siendo entonces en las personas donde se encuentra depositada hoy en día la fuerza y la competitividad de una organización.



¹: GALLEGU, Franco Mery. Teoría de Competencias. Gestión Humana Basada en Competencias.

²: Ibid.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA QUE AYUDAN A GENERAR VALOR AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES

OCUPACIONALES: Orientado a identificar las competencias que deben estar presentes en quien ejecutará el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente; unido a éste, se encuentra el diseño de los perfiles ocupacionales, que se refiere a las características personales que debe tener el candidato. Por ejemplo, un cargo cuyo factor crítico de éxito es la innovación, debe tener como competencia la creatividad y orientación al logro, cualidades que no se obtienen por medio de programas de capacitación, pues son características naturales que diferencian el desempeño entre los resultados de las personas que las poseen de quienes no las poseen.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN: Sobre este aspecto, las organizaciones deben dejar de pensar en una contratación basada en factores como la edad, género, y formación universitaria, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, que son las condiciones que garantizarán un desempeño altamente exitoso.

FORMACIÓN Y DESARROLLO: Debe estar diseñada según las necesidades de cada área, de cada proceso y de cada una de las personas; es decir, estar orientada a desarrollar las competencias individuales y del negocio, tanto presentes como futuras, de acuerdo con los planes estratégicos, para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

PLANES DE SUCESIÓN: O planes de carrera, referidos a preparar el personal que podrá remplazar o suceder algunos cargos, en donde la Gestión Humana identificará y desarrollará las competencias que permitan la movilidad organizacional, de acuerdo a desempeños de alto rendimiento.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: Orientada a maximizar el nivel de calidad de vida en el desempeño y no a estar asociada a calificación de resultados realizada por el jefe o compañeros, ni a estar asociada con el incremento o mantenimiento salarial de acuerdo a resultados.

Es importante comparar las características del cargo y sus requerimientos, con el currículum vitae y su relación con la formación académica y profesional, el grado de conocimiento, habilidades, destrezas y



motivaciones de la persona. Como resultado de lo anterior, se formulan los planes de acción de los aspectos positivos para desarrollar potencialidades, como también para corregir deficiencias de los aspectos negativos. Los planes de acción que decida implementar la organización, definen o traducen indicadores de gestión, los cuales, una vez evaluados, permiten determinar su evolución para detectar la causa o causas de desviación de una buena gestión de desempeño y establecer los correctivos necesarios.

COMPENSACIÓN BASADA EN COMPE-

TENCIAS: La compensación debe apoyarse en los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia, y en la contribución efectiva al logro de los objetivos en términos de resultados tangibles, y no contemplada bajo el esquema tradicional, como la antigüedad o el reconocimiento de los débiles resultados de evaluaciones de rendimiento.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA NUEVA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Respecto al cambio de relación laboral por un pacto de productividad que genere ganancia para las dos partes, debe darse en la organización la determinación y concentración en factores básicos que permitan bienestar de los trabajadores y capacidad para aportar a la expansión de la empresa. Para que esto se cumpla, estos factores deben estar relacionados con³:

DESARROLLO: Con base en la medición e identificación del potencial de los empleados para que el crecimiento de ellos y de la organización ocurra en la misma proporción, dentro de un mismo proceso.

IMPARCIALIDAD: Donde se identifican los mecanismos mediante los cuales, se brinde seguridad a los colaboradores con respecto a que las decisiones de remuneración y proyección del personal se tomarán de una forma justa y ajena a consideraciones preferenciales.

RECONOCIMIENTO: Permite evaluar si las rutinas de cada uno de los colaboradores son valoradas por su aporte en forma justa.

EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL: Identifica la forma como la cultura organizacional promueve un sano equilibrio entre las obligaciones del trabajo y su hogar, al reconocer que un colaborador no puede ser efectivo en el largo plazo si su productividad se logra a costa de su familia.

VALORES: Establecer cuáles son los valores de la empresa, y determinar la forma como se viven en la realidad



De acuerdo al estudio realizado por el GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE⁴, dentro de las mejores empresas para trabajar en Colombia se encuentran: Sofasa, siendo el ganador por dos años consecutivos; Colombiana Kimberly, Almacenes Éxito, Protección, Suramericana de Seguros, Productos Roche, Telefónica Movistar, Petrobras, entre otras, las cuales han logrado el cambio a partir de la participación directa de sus colaboradores en todos los procesos, lo cual genera un extraordinario nivel de compromiso con los proyectos de la organización. "El desarrollo de su capital humano se ha convertido en su arma secreta para competir en los mercados".

Se puede concluir entonces que estas empresas se han dado cuenta de que los altos niveles de gestión y el posicionamiento en el mercado se logra dándole la dimensión que corresponde al recurso humano; es decir, materializando el potencial de la gente, teniendo como secreto básico convertir a los colaboradores en un motor de desarrollo, gestión y competitividad; las empresas que no lo han hecho deben examinarse desde este punto de vista, y no buscar la raíz de sus problemas bajo otra perspectiva.

La productividad está medida entonces por el aporte que hace la organización a su empleado en cuanto a un ambiente agradable de desarrollo, grado de motivación y valoración que se tenga hacia el recurso humano. El buen desempeño de la persona en las organizaciones, es producto también del ambiente generado por el líder a cargo y por la empresa misma, desde el punto de vista organizacional del desempeño.

El secreto está en centrarse en el desarrollo e identificación adecuados de las competencias específicas afines al cargo, y en el ajuste de éstas de manera tal, que se logren tanto los objetivos personales como los organizacionales. Pero, sin el aporte de la empresa con relación al apoyo de factores humanos que favorezcan el bienestar del empleado y el de su familia, no se logrará la productividad empresarial.

³ GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, Investigación de las mejores empresas para trabajar en Colombia, 2006.

⁴ Ibid.