

## DESARROLLO ESTRATEGICO DEL RECURSO HUMANO

Cuando la empresa se enfrenta al logro de su visión, es necesario considerar *cómo* se van a obtener los resultados de posición competitiva en el mercado y satisfacción del cliente. Parte fundamental de ese *cómo*, son las personas que van a ejecutar las acciones previstas.

Para poder enfrentar cada día retos mayores, las personas deben estar preparadas para afrontarlos no sólo desde el punto de vista psicológico sino también desde la perspectiva de la preparación en conocimientos y habilidades necesarias y suficientes para vencer los obstáculos y lograr las metas.

Muchas estrategias fracasan no por haber sido mal concebidas o tomadas a destiempo o por no haber apropiado los recursos necesarios para llevarlas a cabo, sino simplemente porque no ha habido *quién* las ejecute bien y a tiempo.

Es frecuente ver cómo muchas empresas planean perfectamente la compra de equipos de la última tecnología, se hacen todas las previsiones y provisiones financieras, se adecuan las áreas para su funcionamiento, se desarrolla el plan de mercadeo para ofrecer a los clientes los nuevos productos, pero sólo cuando las máquinas están instaladas “caen en cuenta” que el personal no está lo suficientemente capacitado para lograr la productividad que de esos equipos se puede obtener. Ideas como “nuestra gente es muy inteligente y aprenderán solos” o, “esa máquina - o sistema - es muy parecida a la que tenemos y ellos la pueden aprender a manejar rápido” llevan a las empresas a la situación de miopía en el desarrollo del recurso humano y las destinan a no ser jamás competitivas.

Otras veces, por ejemplo, las empresas planean entrar a los mercados internacionales y lograr en ellos participaciones importantes - generalmente planeadas para el primer año - sin tener el personal preparado para manejar las situaciones que el comercio y las relaciones internacionales exigen. Generalmente dichos planes no se cumplen y los costos de penetración de esos mercados se toman elevados; en muchas ocasiones, el resultado es un fracaso total. Al final, se argumenta como causas del fracaso, la calidad del producto, los costos, las dificultades arancelarias y típicas del comercio internacional etc., cuando en realidad la causa del fracaso es la inadecuada preparación del recurso humano.

### SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD

Desafortunadamente, todavía hay empresas que siguen considerando a sus colaboradores como el “homo economicus” que describió Taylor y por lo tanto los consideran como un costo a controlar y no un recurso a desarrollar, olvidándose que las personas tenemos intereses, deseos, expectativas y necesidades que van desde las fisiológicas de supervivencia hasta las de autorealización. Estas últimas se relacionan con el deseo de las personas de desarrollar todo su potencial, esto es, *ser siempre más de lo que se es y llegar a ser todo lo que se puede ser.*

Sin embargo, para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de

autorealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, deben estar no sólo satisfechas, sino motivadas *en* y *con* su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

Los factores que tienen que ver con el ambiente de trabajo o Clima laboral son los denominados *higiénicos* y tienen que ver con las condiciones físicas de trabajo, los salarios, los beneficios sociales, las políticas de trabajo etc.

Los factores que tienen que ver con el trabajo en sí, los denominados *motivacionales*, tienen que ver con el contenido del cargo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad etc.

Por esta razón, se habla del “enriquecimiento del trabajo” ampliando cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo. Estos factores motivacionales son la entrada a la autorealización de las personas en la empresa y por lo tanto del crecimiento y mejoramiento de ésta última.

Es importante tener en cuenta que la ausencia de los factores higiénicos genera insatisfacción y que su presencia sólo genera *ausencia de insatisfacción*, esto es, no genera satisfacción. En cambio, la ausencia de factores motivacionales genera *ausencia de satisfacción*, pero su presencia sí genera satisfacción.

Esto, en el contexto empresarial significa que cuando se deja de tener factores higiénicos, la productividad disminuye, pero cuando se vuelven a tener, la productividad llega apenas al nivel normal. Para poder incrementar la productividad se necesita, por lo tanto, la presencia de factores motivacionales. En conclusión, *es rentable tener un recurso humano desarrollado y satisfecho*.

## EL PROCESO DE DESARROLLO

El concepto de DESARROLLO en el ámbito empresarial debe considerarse desde dos perspectivas:

Desde el punto de vista *del colaborador*, tiene que ver con las posibilidades de crecer en conocimientos y experiencia para lograr mayores responsabilidades, mejor status y mejores ingresos.

Desde el punto de vista de *la empresa*, se considera el desarrollo de las personas el mejoramiento de su capacidad para desempeñar correctamente las actividades de hoy, mejorarlas permanentemente y estar preparado para desempeñar otras actividades, de las actuales, o unas nuevas, en el futuro.

Este último aspecto es el que nos lleva a hablar del DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL RECURSO HUMANO. Es así como, dentro del plan estratégico, se deben considerar objetivos y acciones claras y concretas para lograrlo.

Considerando el desarrollo del recurso humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas, es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la empresa y debe ser el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorealización de sus colaboradores.

Teniendo este marco de referencia, se pueden hacer las siguientes reflexiones:

- Cómo se puede producir bienes y servicios de excelente calidad y competir en los

mercados internacionales, si el recurso humano no ha sido suficientemente capacitado para ello?

- Qué posibilidades de competir internacionalmente tienen las empresas con inferiores niveles tecnológicos y escasos recursos para investigación, sin programas permanentes de capacitación y políticas de incentivos a la participación, a la creatividad y al mejoramiento continuo?

Para plasmar en el plan estratégico estas ideas, se debe tener en cuenta lo relativo al diario vivir y lo que tiene que ver con el desarrollo en sí.

La medición del clima laboral como Índice de Clima Organizacional (ICO), nos muestra cual es la situación de los colaboradores en el día a día, cómo están las relaciones con sus jefes, cómo es el liderazgo de éstos y cómo es, en términos generales, el ambiente de trabajo. Aspectos como confianza, estabilidad, proyección, comunicaciones, congruencia, motivación son tenidos en cuenta al hacer esta medición.

La definición de acciones para mejorar el ICO, se debe hacer teniendo en cuenta que para cada uno de los segmentos en que se puede agrupar la población de una empresa, las necesidades y los elementos que contribuyen a un buen clima son distintos.

Desde el punto de vista de desarrollo, es necesario considerar aspectos relativos al presente y al futuro, así:

1. Lo referente a lograr que las personas desempeñen su cargo actual correctamente.
2. Los requerimientos para que las personas optimicen y mejoren permanentemente su trabajo diario.
3. El plan de carrera.
4. La visión, o sea, el punto donde la empresa espera estar dentro del horizonte de planeación.

Los dos primeros aspectos, lo que tiene que ver con el cargo actual y su optimización, se pueden conocer por medio de las EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.

Con relación a los planes de carrera, la empresa debe decidir primero la manera de desarrollar este plan dentro de cada una de las áreas funcionales y luego la manera de desarrollarlo interfuncionalmente; sin embargo, con la tendencia al *adelgazamiento* de las empresas y a la implementación de los nuevos conceptos de GERENCIA DE PROCESO, es probable que la mejor decisión sea armar el esquema de *rotación de puestos* para que las personas conozcan en detalle las actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, y de esta manera ir enriqueciendo su conocimiento y habilidades en el proceso total.

Para atender las necesidades futuras de la empresa, o sea, lo relativo a su desarrollo estratégico, en las primeras secciones del Plan - los objetivos de la compañía, los objetivos para la satisfacción del cliente, y los elementos de la visión - se encuentran los elementos de donde se puede extraer la información para proyectar el desarrollo de las personas principalmente en los aspectos gerenciales y tecnológicos.

## EN CONCLUSION

Dadas las actuales condiciones de las comunicaciones, de la economía y de los mercados mundiales, la tecnología está disponible para todos; el capital, ante un

proyecto bien sustentado, es factible conseguirlo; los clientes están ávidos de productos; los canales de distribución y los medios de transporte están disponibles; la alta gerencia puede estar capacitada para definir grandes estrategias, pero sólo con un recurso humano desarrollado será posible el manejo de esa tecnología y la conquista de esos mercados.

Cuando en una empresa son considerados permanentemente estos elementos, y los planes se ejecutan en su totalidad, se puede decir que se están preparando para ser verdaderamente competitivas, y la frase “ el principal recurso de la compañía es la gente”, se convierte en realidad.

Cali, Junio 1993 / Agosto 1998