

Las Personas se han convertido en el activo principal de las compañías

Elker Mauricio Buitrago Forero

Chief learning Officer Bayes Forecast, Madrid, España

elkermauricio@hotmail.com

Peter Drucker calificó la nueva era por la que estamos atravesando como la economía del conocimiento, en donde la ventaja competitiva ya no se define en términos de la producción de los bienes tangibles, sino en consonancia con la habilidad de las organizaciones de transformar datos en información y construir con este conocimiento útil de negocio.

A nivel mundial existe una escasez de recursos formados y un aumento en la demanda del mercado laboral. China es un ejemplo claro, en donde la implantación y creación de compañías ha crecido en los últimos diez años a un ratio más elevado que la capacidad de los organismos educativos para generar personal calificado para puestos especializados y directivos. Así mismo, según The Economist, en los Estados Unidos la demanda de ejecutivos empieza a sobrepasar la base de adultos con edades de entre 35 y 44 años.

Adicionalmente la movilidad laboral es alta y tiende a incrementar. Las personas ya no permanecen en las compañías por largos periodos de tiempo, 10 años atrás en promedio una persona cambiaba de empresa una o dos veces. La previsión del The McKinsey Quarterly es que en las condiciones actuales los trabajadores pasarán al menos por cinco organizaciones a lo largo de su andadura profesional. Citando a John Walton, “la carrera profesional ya no se desarrolla dentro de las compañías sino se desenvuelve en el mercado”.

Lo anterior representa un reto enorme para las organizaciones, en donde atraer, retener y motivar recursos con talento se han convertido en los bastiones principales de los planes estratégicos de empresa. De ahí que la gestión de los recursos humanos haya adquirido importancia y se plantee mucho más allá de las labores

administrativas que comúnmente han caracterizado las áreas de personal.

Las nuevas tendencias en el marco de recursos humanos trasciende el tradicional pipeline (selección, formación y compensación), caracterizado por funciones monótonas y repetitivas, exigiendo a su vez a los departamentos de recursos humanos el adquirir conocimiento del negocio y ser sensibles con las tendencias de mercado para generar prácticas que transformen las necesidades de empresa en resultados que aumenten la ventaja competitiva.

Ubicar a la persona adecuada, en el momento justo para la posición indicada es un reto gigantesco para toda organización. La complejidad de la sociedad de la información ha modificado la dirección de las labores de selección, enfocando las necesidades hacia personas con talento sofisticado, pensamiento global, facilidad multicultural, conocimientos tecnológicos y habilidades directivas.

The war for talent, libro publicado por Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, describe como actualmente tanto grandes como pequeñas organizaciones luchan por atraer las mejores personas en términos no sólo de conocimiento sino también de habilidades y comportamientos que les permitan aportar valor.

Pero no sólo basta con atraer a las mejores personas, lo cual en si mismo es ya bastante complicado. Lo indicado, según Dave Ulrich, es avanzar en el proceso y constituir “the HR value proposition” en donde agregar valor a los empleados asegurando su competencia y compromiso está al orden del día.

Desarrollar el capital humano es uno de las principales claves de esta propuesta de valor y su terreno es mucho más amplio que la tradicional función de formación. Desarrollo comprende básicamente dos tendencias complementarias y paralelas. La primera relativa a los conocimientos necesarios que una persona debe aprender en determinado cargo que hagan de éste un recurso “world class”. La segunda tiene que ver con los valores de empresa, traducidos como los comportamientos deseados para una fácil adaptación en la cultura de empresa.

Cada compañía, así como cada sociedad, desarrolla durante el tiempo una cultura corporativa determinada

que la diferencia de otras organizaciones en su manera de abordar los problemas, relacionarse con los stakeholders y tomar decisiones. En ello, de nuevo Recursos Humanos juega un papel trascendental desde el punto de vista de aumentar el conocimiento y la sensibilidad hacia las dificultades y fortalezas generadas por esta cultura, para capitalizar y aumentar el éxito de las decisiones estratégicas.

Finalmente -me refero a esta introducción ya que el tema genera ríos de tinta-, las políticas de retención son parte fundamental de las nuevas funciones de Recursos Humanos. Para esto Jack Welch en GE desarrolló políticas alrededor de la idea de “talent management” que han revolucionado la forma de dirigir esfuerzos hacia recursos con alto potencial y conocimiento.

En conclusión, pertenecemos a un mercado caracterizado por la escasez de recursos formados, la necesidad de mantener y desarrollar las personas y conservar el talento. De esta manera, el acelerado y continuo cambio de los mercados hacen pensar que la adaptación y éxito de las organizaciones sólo viene dada por la capacidad y motivación de los recursos humanos para responder acertada y continuamente a situaciones problemáticas e inciertas. Es por esto y mucho más que las personas son consideradas el activo más importante de las compañías.