

**IMPLICACIONES EN LA EDUCACION Y LA FORMACION
PERMANENTE DEL PERSONAL EN SU PUESTO DE TRABAJO**

**Documento Base para la V Reunión sobre Administración de
Recursos Humanos**

Emilio Obando C.

Banco Central de Costa Rica

Implicaciones en la educación y la formación permanente del personal en su puesto de trabajo

Esquema conceptual propuesto

I. Introducción

Resume la temática relativa al cambiante entorno de la empresa, donde acciones como reingeniería, reestructuraciones organizacionales, reducción de personal, calidad total, planeamiento estratégico, aseguramiento en la calidad de los procesos y otros, han variado sustancialmente la participación del trabajador en su puesto de trabajo, donde su coeficiente intelectual y educación formal tienen que combinarse con su educación laboral y coeficiente emocional para transformarse en una persona adaptable al cambio, apasionada por el trabajo, capaz de trabajar en equipo, ser un líder más que un jefe, y comprender que el aprendizaje permanente es un medio de sobrevivir en ambientes empresariales, sean públicos o privados, que buscan idoneidad y competencia.

II. El capital intelectual y emocional: una ventaja competitiva en las empresas

La modernización que llevan a cabo las empresas en las estructuras, plataforma tecnológica, sistemas, procesos, constituyen insumos para el ingrediente principal de la productividad: su capital intelectual y emocional, representado por su potencial humano, de cuya disposición, preparación y capacidad depende la empresa, en un mundo globalizado y de mayor exigencia, donde las empresas más admiradas en el mundo saben que el mejor indicador de su excelencia radica en la habilidad para atraer, motivar, y retener a la gente más talentosa.

III. La educación formal y el coeficiente emocional: un dueto de excelencia para garantizar la idoneidad del personal

La persona que ingresa a una empresa representa al diamante puro que debe pulirse. Su formación académica es la base técnica o profesional en que se sustentará su desarrollo y actualización en una época en que los conocimientos cambian vertiginosamente, por lo que es esencial contar con personas que tengan disciplina y pasión por aprender y hacer las cosas, pero hacerlas bien, procurar el mejoramiento continuo, e imprimir calidad a los resultados que se busquen.

Aunado a lo anterior, debemos entender que la empresa es una comunidad humana, donde el trabajador debe convivir, compartir, e interactuar, por lo que su inteligencia emocional le ofrece potencialidad para liderar a otros, integrar grupos

de trabajo, dar servicio al cliente, y tener proactividad, iniciativa, e innovación en las actividades que le competen.

IV. La educación laboral: un necesario enlace con el planeamiento estratégico de la empresa

Las empresas, llámense corporaciones, industrias, bancos, deben percibir que la capacitación no es un gasto sino una inversión. De tal forma, es preciso identificar dos vertientes primarias: las ideas rectoras (misión, visión, valores) y quienes (ejecutivos y trabajadores) contribuirán positivamente a lograr los objetivos y metas.

Los programas de capacitación deben estar ligados a la planeación estratégica y al mejoramiento continuo. No es rentable organizar ni participar al personal en seminarios, cursos, eventos que no conduzcan al cumplimiento de objetivos estratégicamente definidos, o bien a lograr una actualización de los conocimientos, fortalecimiento de las destrezas, y mejora de las aptitudes del personal, que signifiquen posteriormente una mayor productividad, motivación, y eficiencia en la empresa.

V. La administración de los recursos humanos como un portafolio de inversiones

La educación laboral y la formación permanente del personal en su puesto de trabajo debe basarse en un inventario previo de los recursos humanos con que cuenta la empresa y obtener de éstos la mayor rentabilidad, al igual que se hace con las inversiones financieras.

Debemos distinguir a los que se distinguen. Darles programas de desarrollo (maestrías, especialidades, posgrados) a quienes tienen potencial para ser brillantes en sus logros educativos y aportar ideas e iniciativa a las actividades sustantivas y de apoyo de la empresa; ofrecer entrenamiento y actualización a quienes son empleados de buen rendimiento, y separar de la empresa a quienes son empleados problemáticos y de bajo rendimiento y potencial.

La empresa debe determinar los perfiles ideales de sus puestos o de sus roles polifuncionales y compararlos con los perfiles reales que poseen sus empleados, a fin de generar acciones de capacitación en el campo del mejoramiento continuo, que permitan clarificar si las personas son recuperables, factibles de reeducar, de rediseñarles su trabajo, de reubicarlos en un cargo más acorde a sus capacidades, o de removerlos y dejar que busquen otras oportunidades en el mercado de trabajo.

VI. Los sistemas de recursos humanos basados en competencias

El reclutamiento, la selección, promoción, capacitación, evaluación, y pago de incentivos, deben fundamentarse en las competencias que se requieren para desempeñar los cargos con idoneidad.

Partiendo de la identificación de las características que reflejan a los “empleados estrella”, la empresa puede delinear las competencias que deben tener quienes aspiran a laborar en ella, a ser promovidos, capacitados, y recompensados. Los conceptos de antigüedad, carrera laboral, baja formación, deben abrir espacio a los conocimientos, competencias, eficiencia, resultados, y calidad. La capacitación tradicional, aunque todavía presente, debe dar paso al aprendizaje permanente. La pasión y el entusiasmo por enriquecer el trabajo deben sustituir al esfuerzo por conservar el trabajo.

VII. La conveniencia y necesidad de evaluar la capacitación y al personal en su puesto de trabajo

No se trata de contar con altos presupuestos para capacitación sino de asignar recursos razonables al personal para que se capacite en aquellas actividades que agreguen valor a las funciones que desempeña en la empresa. La medición de los resultados de la capacitación son un necesario estímulo a los gerentes y directivos de una empresa en la etapa de aprobación de nueva asignación de recursos para esos fines.

Por otra parte, las evaluaciones del personal deben servir para identificar aquellas áreas que requieren fortalecerse para que el trabajador alcance mayor idoneidad laboral y pueda brindar mayores aportes a su trabajo, para satisfacción personal, de sus compañeros de equipo, de sus jefaturas y de sus clientes internos y externos.

VIII. Conclusión

La educación formal y laboral, así como el aprendizaje permanente, son instrumentos que ayudan al trabajador en su contribución positiva al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

En la época actual se requieren personas que no sean adictas al trabajo, pero que se apasionen por lo que hacen y se sientan satisfechas de sus logros.

El hombre que no ama su trabajo asiste, día con día a su propio entierro. La empresa que no distingue que la gente que labora para ella es su mayor ventaja competitiva, se volverá cada vez más improductiva y podrá permanecer viva pero amparada al parasitismo organizacional y la protección monopolística que la protege.

TABLA DE CONTENIDO

<i>I. Introducción.....</i>	<i>6</i>
<i>II. El Capital Humano: una ventaja competitiva en las empresas.....</i>	<i>8</i>
<i>III. La educación formal y laboral: un dueto de excelencia para garantizar la idoneidad del personal.....</i>	<i>11</i>
<i>IV. La educación laboral: un necesario enlace con el planeamiento estratégico de la empresa.....</i>	<i>16</i>
<i>V. La administración de los recursos humanos como un portafolio de inversiones.....</i>	<i>18</i>
<i>VI. Los sistemas de recursos humanos basados en competencias.....</i>	<i>24</i>
<i>VII. La conveniencia y necesidad de evaluar la capacitación y el personal en sus puestos de trabajo.....</i>	<i>27</i>
<i>VIII. Conclusión.....</i>	<i>30</i>
<i>IX. NOTAS:.....</i>	<i>32</i>

IMPLICACIONES EN LA EDUCACION Y LA FORMACION PERMANENTE DEL PERSONAL EN SU PUESTO DE TRABAJO

I. Introducción

Un análisis somero de la relación laboral entre patrono y trabajador pudiera conducir a afirmar que nada ha cambiado en esa materia. Sus componentes principales: subordinación jerárquica, prestación de servicios bajo una jornada y horario, y remuneración pagada, son figuras que han permanecido invariables. Sin embargo, tal como lo señala Koonce¹ “Nada sucedió pero todo ha cambiado”.

Las empresas, sean públicas o privadas, obligadas por la globalización y la apertura económica, iniciaron procesos de modernización administrativa, enmarcados en la reingeniería, calidad total, planeamiento estratégico, aseguramiento en la calidad de los procesos, y otros, que han variado sustancialmente la participación del trabajador en su puesto de trabajo.

La utilización intensa de sistemas de computación, el aplanamiento de estructuras, la simplificación de procesos, tienden a disminuir sensiblemente la fuerza laboral en las empresas, y, aquella que permanece, suele ser la más idónea y comprometida con el trabajo.

Las empresas más exitosas del mundo, identificadas en una lista de la revista Fortune, encuentran que su éxito descansa en seleccionar la gente más talentosa. “El éxito atrae a la mejor gente y la mejor gente sostiene ese éxito”². En otras palabras, el empleado excelente debe desenvolverse en un ambiente de excelencia.

La educación formal, obtenida por lo general en centros académicos, es un vértice en el triángulo del conocimiento. El segundo lo integran conjuntamente el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional de la persona; y el tercer vértice es su formación en el contexto laboral.

Gloria Steiner, eminente pensadora, indica que “El primer problema, para todos nosotros, hombres y mujeres, no es aprender sino desaprender”. La evolución del conocimiento hace que la formación profesional adquirida quede obsoleta en poco tiempo, a menos que tengamos fases de actualización en que conozcamos los avances y tendencias que existen en el área de nuestra competencia.

Debemos entender que una empresa es un segundo hogar y me interesa distinguir la palabra “hogar” de “casa”. Esta es una edificación fría, que existe sin necesidad de que la habiten. Un hogar, por el contrario, es un sitio con calor humano, donde interactúan personas, que muestran sentimientos y razón, y que

procuran vivir en armonía y aportar sus mejores esfuerzos en el logro de objetivos comunes.

Quizás la familia y la empresa son, al final, sinónimos. Pasamos en ambos ambientes la mayor parte de nuestra existencia terrenal. Constituyen equipos de trabajo, que con sus acciones y vivencias integran un aprendizaje permanente. Son medios de sobrevivencia para el ser humano que contribuyen a su autorrealización. Por ello, cobra sentido apasionarnos en lo que hacemos, imprimir un toque de excelencia personal y laboral en nuestros actos y demostrar que somos competentes, pero también humildes para aprender lo mucho que todavía no sabemos.

Una reconocida empresa, HayGroup, busca gente que “tenga una pasión por el servicio al cliente y que rutinariamente “recorra la milla extra” para hacer a sus clientes exitosos”. La expresión usada significa que la persona no debe limitarse a cumplir con su trabajo, sino que su innovación, creatividad, esfuerzo y dedicación deben estar presentes para ofrecer mucho más.

Goleman³ afirma “Pese al énfasis que las escuelas y exámenes de ingreso ponen en el Coeficiente Intelectual (CI), es asombroso el poco peso que éste tiene en el éxito laboral y en la vida. Cuando las puntuaciones de las pruebas de inteligencia se comparan con el desempeño de una persona en su carrera, el cálculo más generoso atribuye al CI una incidencia del 25%. No obstante, un análisis cuidadoso permite pensar que sería más adecuado reducir esa cifra a no más del 10%, quizás hasta el cuatro”.

La educación y la formación permanente son activos compartidos por el empleado y la empresa. Ambos son pilares fundamentales en la carrera laboral de una persona. Maslow definió como una necesidad superior la autorrealización y ésta, en buena parte, se obtiene mediante un apropiado equilibrio entre los intereses personales e institucionales que confluyen en el puesto de trabajo. En el tanto haya un ambiente laboral proclive a la motivación y a la productividad, es seguro que la persona dará lo mejor de sí y “recorrerá la milla extra” para que las metas se cumplan con excelencia.

// El Capital Humano: una ventaja competitiva en las empresas

El capital humano ha sido definido como “El conocimiento, destrezas, y competencias de la gente en una organización. Distinto al capital estructural, el capital humano es siempre poseído por los individuos que lo tienen. Es valuable como la parte renovable del capital intelectual. Es la fuente constante de creatividad, innovación y habilidad para adaptarse al cambio”.⁴

Distinto a la estructura, sistemas, capital financiero, productos y otros, el capital humano de una empresa no es factible de copiar. La cultura organizacional ha formado una fuerza laboral única, con principios y valores desarrollados y compartidos que significan la ventaja competitiva de la empresa.

Recientemente, supe la historia de una empresa estadounidense que proveía de accesorios y partes a una gran empresa fabricante de aviones, constituida en su único cliente. Entre miles de proveedores locales e internacionales, sus productos eran sometidos por el comprador a estrictos estándares de calidad, que en los últimos años no se cumplían a satisfacción. Se les advirtió que iban a perder su valioso cliente si no hacía ingentes esfuerzos por mejorar la calidad de los productos. Con una gerencia motivadora y con la dedicación de su fuerza laboral integrada en un sólido equipo de trabajo, la empresa logró salir adelante y salvarse del cierre. Al preguntarle a sus empleados, cuál fue su mayor satisfacción en ese proceso, la respuesta fue: “conservar nuestros puestos de trabajo”.

Bassi manifiesta que “Algunos observadores dicen que el sucesor de la era industrial –la era de la información–ha finalizado o está en el punto intermedio de su ciclo de vida. En efecto, la información es un bien que puede ser comprado o vendido. Consecuentemente, ha llegado a ser insuficiente para ser definido como una ventaja competitiva. Por ello, el creciente interés en la administración del conocimiento y en el capital intelectual que crea, como la nueva fuente de ventaja competitiva.”⁵

Las empresas han invertido montos cuantiosos en cambiar sus plataformas tecnológicas, reducir sus niveles jerárquicos, estructuras de puestos, simplificar sus procesos, automatizar sus sistemas y en remodelar sus instalaciones físicas. Tales acciones son esenciales, pero contribuyen directamente al capital estructural, financiero y tecnológico de la empresa.

Aún cuando la tecnología avanza a pasos agigantados – telecomunicaciones, correos electrónicos, Internet, sofisticadas bases de datos, entre otros, al alcance de la mano de grandes masas de consumidores – el ingrediente principal de la productividad es el “capital intelectual”. La eficiencia en el uso de la tecnología, no sólo su creación e innovación, depende en última instancia de la disposición, capacidad y preparación de la gente.”⁶

La reestructuración del recurso humano debe ser un ingrediente activo de los procesos de modernización administrativa. Cuando éste llega, debemos recordar que los empleados existentes ingresaron a la empresa bajo criterios de selección que incluían perfiles de los puestos adecuados para ese entonces, pero no necesariamente para las nuevas actividades ocupacionales que se definan. El empleado de hoy debe ser polifuncional, ser capaz de realizar distintas tareas de un proceso, adaptable al cambio, y mostrar potencialidad para aprender permanentemente y servir a la empresa en posiciones de mayor responsabilidad y complejidad.

Reestructurar el recurso humano consiste en realizar una evaluación de su potencialidad laboral y determinar además su lealtad hacia la empresa y su compromiso hacia el cambio. Quizás suene cruel pero, en la época actual, el trabajador debe luchar por su supervivencia laboral. El empleo de por vida, la condición de insustituible, la estabilidad a ultranza y el paternalismo, son factores que están desapareciendo. “Cuanto más te acercas a los altos ejecutivos, menos tolerancia encuentras para los latidos del corazón”.⁷

Con el concurso de empresas consultoras en psicología laboral, la empresa debe llevar a cabo una determinación de los perfiles reales de cada trabajador y comparar como se ajustan a los perfiles ideales que requiere para cada clase de puesto, ante los desafíos futuros que tiene que enfrentar.

Los resultados nos conducirán a aplicar las 5 R, esto es, recuperar al empleado, para ayudarle a eliminar las circunstancias que han incidido en un rendimiento deficiente; reeducarlo, para darle la capacitación adicional que le hace falta para satisfacer el perfil ideal del puesto de trabajo; rediseñar su cargo, para que ejecute las tareas en que muestra fortalezas; reubicarlo, para aprovechar sus conocimientos y habilidades en otro cargo; o removerlo, pues no cumple en lo absoluto con los perfiles ideales, no tiene lealtad hacia la empresa, o no está comprometido con el cambio.⁸

Quienes permanezcan en la empresa deben poseer capacidad intelectual y emocional. Los objetivos a cumplir por cada unidad administrativa exigen liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, idoneidad, iniciativa e innovación.

La base educativa es un punto de partida para garantizar la idoneidad. Contratar personas con una formación académica apropiada para la clase de puesto es la pista donde despegará el nuevo avión incorporado a la flotilla laboral. Sin embargo, para ese despegue, debemos contar con pilotos que conozcan el negocio, que se vuelvan expertos en la materia requerida, que asuman posiciones de riesgo y soporten el estrés inherente, y que comprendan que viajan con otras personas, en calidad de compañeros, que, al igual que el líder, procuran cumplir con excelencia las metas fijadas.

Decíamos antes que la empresa es un hogar laboral. El trabajador sigue siendo fundamentalmente un ser humano. Con problemas, inquietudes, expectativas, sentimientos, familia. Para ofrecer productividad, debe estar capacitado y motivado. El jefe juega aquí un rol importante. “Manejar una situación emocional requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas de raíz: establecer rápidamente entendimiento y confianza, saber escuchar, ser capaz de persuadir con una recomendación. Se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar”.⁹

Los programas de capacitación que se organicen como parte de la modernización administrativa de la empresa deben estar dirigidos a los recursos humanos que tengan perfiles reales, y que sea factible que alcancen los perfiles ideales de las clases de puestos vigentes. No es conveniente “gastar pólvora en zopilotes”, es decir, invertir recursos financieros en capacitación, destinados a personas que tienen poca potencialidad o están lejos de tener idoneidad laboral.

El capital humano de que se disponga debe estar plenamente identificado con la visión, misión y valores de la empresa. Ser personas que emprenden la aventura porque sus intereses personales están aliados con los de la empresa. No se busca ahora un matrimonio laboral de por vida. Es importante entender que la excelencia y la idoneidad de un trabajador es una cualidad explotable para él y un elemento atractivo para terceros que se interesen en sus servicios. Por ello, es también necesario conocer la identificación del trabajador con la empresa, cuáles son sus expectativas, para contar con personas polifuncionales que, ante su ausencia, puedan continuar desarrollando esas labores sin afectar el normal desenvolvimiento de la unidad administrativa correspondiente.

La ventaja competitiva actual, reiteramos, es la gente que labora en la empresa. Es el activo que posee el conocimiento, la experiencia, la especialización, que se traduce en la calidad, atención al cliente, y distinción de los productos que vende y servicios que presta. Cabe enfatizar que “La calidad se da cuando un grupo de seres humanos está consciente de las necesidades de otros seres humanos y dispuesto a hacer todo para que los que reciben el producto o servicio sientan alegría por recibirlo”.¹⁰

“En este orden de ideas, son ventajas competitivas de las organizaciones, el mantener una estructura flexible, el uso de la tecnología, así como procesos ágiles y comunicaciones fluidas, pero sobre todo, el poder contar con empleados de talento”.¹¹

///. La educación formal y laboral: un dueto de excelencia para garantizar la idoneidad del personal

Entendemos la educación formal como aquella adquirida mediante el desarrollo de carreras profesionales o técnicas en centros académicos reconocidos. Si la empresa cuenta con remuneraciones derivadas de posicionamientos salariales competitivos en un sector del mercado afín a las actividades del negocio, el proceso de selección de personal debe tener por objetivo reclutar a personal graduado o con niveles avanzados en su formación académica. La empresa no puede convertirse en fabricante de diamantes, pero sí volverse experta en pulirlos.

“Educar significa facilitar el cambio del estilo de pensamiento; no es lo mismo educar que capacitar o entrenar. La educación desempeña un papel importantísimo en la construcción de la cultura organizacional. Es una de las maneras probadas más eficaces para transformar el comportamiento del hombre.”

11

La empresa debe contar con indicadores que detecten la inopia o dificultad para atraer personal para ocupar ciertas clases de puestos. Si así fuera, la política de financiamiento de la capacitación puede incluir programas de desarrollo académico, que suplan las necesidades actuales y futuras de profesionales y técnicos, que permitan garantizar la existencia de recursos humanos vitales para cumplir adecuadamente con las funciones de la empresa.

La educación laboral es un complemento ineludible de la educación formal. El mercado suele proporcionar graduados que tienen fundamentos en una carrera determinada. Pero advertimos que una universidad no prepara profesionales o técnicos para una determinada empresa. El conocimiento del negocio, la pericia en áreas especializadas, es ofrecida al empleado mediante programas de capacitación provenientes de diversas fuentes, a saber:

- ◆ Participación en cursos y seminarios existentes en el mercado.
- ◆ Programas de capacitación diseñados e impartidos en centros de capacitación de la empresa.
- ◆ Capacitación dirigida por mentores en el contexto del trabajo.

La primera modalidad no responde, por lo general, a necesidades directas de la empresa, ya que corresponde a cursos y otros eventos estructurados genéricamente, para satisfacer necesidades globales del mercado. Su participación obedece a la aceptación de solicitudes propias de intereses personales y no al imperioso requerimiento de vacíos de conocimientos, habilidades, o destrezas detectadas en unidades administrativas de la organización.

Los programas de capacitación diseñados e impartidos en aulas disponibles en la empresa, son una respuesta más efectiva a las necesidades reales, pues cuentan en la elaboración de su contenido con el concurso de las áreas de Recursos Humanos y de la dependencia interesada. También, la empresa puede contar con instructores internos, sean funcionarios que dominan los temas a enseñar y que brindan un ambiente de confianza mayor al participante al poseer una visión integral de la empresa.

Tanto los cursos ofrecidos por el mercado como los impartidos en la empresa deben contar con instrumentos de evaluación, que posibiliten al participante externar sus comentarios acerca del programa recibido y del instructor que expuso los distintos temas incluidos.

Un estudio hecho en 1998 por la revista "Training" en Estados Unidos de América mostró que la capacitación, por medio de cursos y seminarios, representó para empresas con 100 o más trabajadores, más de U S 60 billones en 1997, sea un incremento de un 3.6% con respecto a ese período. Los trabajadores toman al menos 2.6 cursos al año. ¹²

Cada día toma más fuerza el aprendizaje en el ambiente laboral. La empresa es una universidad en la que se ejecutan acciones, suceden situaciones, surgen experiencias, que, todas ellas en conjunto, agregan conocimiento a la formación del empleado.

Una investigación conducida por Arc Consulting LLC, New York, para el Center for Workers Development (CWD) en Massachusetts, Estados Unidos de América, determinó las maneras en que 1.000 trabajadores aprendieron cómo ejecutar sus puestos. El estudio, efectuado en Mayo de 1998, no condenó la educación formal. Pero halló evidencia categórica de que es, mayormente, a través de aprendizaje laboral, participación en equipos, reuniones, interacciones con el cliente, charlas con supervisores, consejos de mentores, y comunicación entre compañeros, que los empleados aprenden las destrezas que ellos necesitan. Un 62% de lo que los empleados requieren saber de sus puestos es adquirido a través de aprendizaje informal en el lugar de trabajo. Sólo entre un 12% a un 18% de los trabajadores encuestados dijeron que la educación formal les enseñó a ellos "muy bien" la solución de problemas, la comunicación interpersonal, o las destrezas del trabajo en equipo requeridas para hacer sus puestos eficientemente. ¹³

En la Edad Media las personas que se dedicaban a determinado comercio o industria, formaban una asociación denominada gremio. Su objetivo era defender los intereses del oficio correspondiente: orfebres, curtidores, talabarteros, etc.

También ejercían como maestros de aprendices a quienes les transmitían sus conocimientos y experiencia por un número de años, hasta que se volvían a su vez maestros. ¹⁴

El contexto de trabajo, desde esos orígenes históricos, sigue teniendo amplia presencia en el aprendizaje permanente. Es el lugar donde debe realizarse la formación, preparación y aprendizaje de la gente.

“Todos aprendemos haciendo y viceversa. Es un ida y vuelta. Este es un tiempo de conocimiento aplicado, no de conocimiento adquirido. Privilegiamos el saber hacer y el saber desenvolverse ante situaciones complejas o problemáticas, a la vez que estamos buscando alternativas y propuestas que solucionen nuevos problemas.

El puesto de trabajo debe comenzar a ser visto como el lugar en el cual las cosas suceden y a partir de las experiencias que allí ocurren repensar procesos, modificar rutinas y proponer mejoras. En ese sentido, las estructuras, con sus descriptivos funcionales, deben servir para ponderar la calidad humana del que va a sentarse en un determinado lugar para trabajar, porque con la tarea debe obtener resultados. Un puesto de trabajo es hoy un lugar no sólo para trabajar sino para estar en carrera profesional y aprender. Es una oportunidad para mostrar cuánto valemos y qué cosas podemos aportar a la empresa donde trabajamos.” ¹⁵

En el lugar de trabajo nos relacionamos con instancias jerárquicas y con compañeros de trabajo. La autoridad técnica no emana necesariamente de la jefatura, aunque ésta pudiera poseerla. Sin embargo, comúnmente esa autoridad la tiene otro compañero de trabajo, quién a lo largo de su carrera laboral, ha logrado adquirir pericia en el desarrollo de las tareas que le competen. La estructura de la Edad Media, maestro – aprendiz regresa a nuestros días.

“El mentor es un maestro, un guía, un sabio, y más que todo una persona que actúa lo mejor que puede de una manera íntegra y compasiva respecto de su discípulo. Ser mentor es ser real, un catalizador, y a veces una especie de profeta. Por tanto, es mucho más un arte que una ciencia. Consiste en el poder personal, no en el poder del experto o del que cumple una función. La labor del mentor es una labor de desarrollo: los mentores desarrollan a sus discípulos, los discípulos se desarrollan con los mentores. La médula de la relación con el mentor consiste más en una búsqueda mutua que en transmisión de sabiduría.” ¹⁶

La cercanía del aprendiz con el mentor o maestro conlleva a la confianza y afinidad para lograr la transmisión de conocimientos y de experiencia. La labor del mentor es generosa y paciente y se enriquece también con los aportes del

discípulo, que reconoce en él la oportunidad de complementar su formación académica con las enseñanzas prácticas de alguien que conoce su oficio y desea heredarle su legado laboral, en una modalidad exquisita y valiosa de aprendizaje permanente. “El sentido común nos dice que cuando los empleados son entrenados y aconsejados apropiadamente, pueden arreglar e identificar la mayoría de los problemas ligados con su puesto de trabajo”.¹⁷

El trabajador moldea una imagen suya, positiva o negativa, por medio del desempeño del puesto de trabajo. La aplicación de su disciplina profesional, mediante el uso de técnicas, procedimientos y modelos, en conjunto con la pericia adquirida en el contexto de trabajo, le permite convertirse en un funcionario competente, que con el tiempo será un maestro de otro compañero de trabajo, o bien, obtendrá reputación laboral que lo distinga en su empresa y ante terceros que tengan relación con su trabajo. Con ello, aspirará a mejores posiciones en la organización, o recibirá ofertas para continuar su superación profesional o técnica en otras empresas.

La empresa es una comunidad humana, donde el trabajador debe convivir, compartir e interactuar, por lo que su formación, combinada con la inteligencia emocional que posee, le ofrece potencialidad para liderar a otros, integrar grupos de trabajo, dar servicio al cliente y tener proactividad, iniciativa e innovación en las actividades que le competen.

El trabajador tiene el deber consigo mismo de actualizar sus conocimientos y mejorar sus destrezas. Debe ser partícipe de un proceso en el cual “los individuos toman la iniciativa, con o sin la ayuda de otros, de diagnosticar sus necesidades de aprendizaje, formular metas, identificar recursos materiales y humanos para lograrlas, escoger e implementar estrategias apropiadas de aprendizaje y evaluar sus resultados.”¹⁸

Otra modalidad de aprendizaje permanente es la rotación de puestos. En las dependencias, las jefaturas pueden disponer que en períodos determinados, por ejemplo, tres meses, los empleados sean trasladados temporalmente a otros cargos, donde aprendan otras tareas, que enriquezcan su formación y permitan obtener visiones integrales de uno o varios procesos. El conocimiento integral de los procesos empresariales mejora el desempeño del trabajador y, por consiguiente, la productividad de la empresa.

Las pasantías en otras entidades afines a la de la empresa en que labora, proveen un medio de observar sistemas y procedimientos en su plena aplicación, quizás adaptables en su ambiente de trabajo, que bien pueden conducir a mejoras en las actividades de procesos que están bajo su responsabilidad.

La educación laboral es, en fin, una oportunidad única para el trabajador de aprender haciendo y proponer soluciones a problemas diarios, con lo cual logra una imagen favorable y autoridad técnica en su campo. La empresa, por su parte,

proporciona los medios para que la persona crezca en su lugar de trabajo y brinde aportes e iniciativa en las funciones asignadas.

IV. La educación laboral: un necesario enlace con el planeamiento estratégico de la empresa

Las empresas, llámense corporaciones, industrias, bancos, etcétera, deben percibir que la capacitación no es un gasto sino una inversión. De tal forma, es preciso relacionar la capacitación con las ideas rectoras (misión, visión y valores) y con el mejoramiento continuo del personal, mediante la actualización de sus conocimientos, el fortalecimiento de sus destrezas, y la mejora de sus aptitudes.

La esencia de la estrategia de una empresa descansa en escoger el desarrollo de diferentes actividades que las empresas competidoras hacen o bien, desarrollar las mismas actividades en forma diferente. Para ello, la empresa complementa sus tradicionales indicadores financieros con nuevos indicadores que reflejen la satisfacción del cliente; distinguir en qué procesos y competencias se requiere excelencia; y usar el aprendizaje organizacional como una ventaja competitiva, que esté integrada al mejoramiento continuo de la empresa.

En un marco teórico, todos los miembros de la organización, desde el gerente hasta el conserje, entenderían las metas y la estrategia de la organización, y el modo en que sus acciones individuales apoyan esas metas y estrategias. “La estrategia de hoy es un proceso de aprendizaje dinámico que involucra a toda la organización en una base real diaria. Su estrategia es lo que la empresa decide conscientemente hacer y lo que usted aprende con hacer ello”.¹⁹

Con una metodología establecida, la empresa determina las metas que incluirá en su plan anual operativo, clasificadas por dependencia, y para ello asigna en su presupuesto los recursos necesarios para lograr aquellas. Tales metas deben estar ligadas a un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas institucional (Análisis FODA), que están presentes en la ejecución de la misión y en el alcance de la visión o propósito de la empresa.

La mayor parte de las necesidades de capacitación en el mismo período anual deben estar íntimamente vinculadas con el planeamiento estratégico definido. “La ventaja competitiva de una compañía está atada al conocimiento de sus trabajadores. El conocimiento no es sostenible. La empresa debe mantener una constante inversión en ello. La capacitación debe estar ligada con las metas estratégicas de la empresa. Para hacer eso, es vital comenzar con una detección de necesidades y que éstas concuerden con las metas establecidas.”²⁰

El otro gran objetivo de la capacitación es el mejoramiento continuo del empleado. Mediante la evaluación personal, que es una de las fases de evaluación del desempeño, junto con la evaluación de clientes y de compañeros de trabajo, es posible determinar las fortalezas y debilidades del empleado, que merecen atenderse con programas de capacitación.

“Una organización puede verse como un sistema con tres distintos subsistemas. El primer subsistema es el que define por qué la organización existe y a dónde va. En otras palabras, su propósito o misión, visión y valores. El segundo subsistema responde a lo que la organización hace para cumplir su propósito y alcanzar su visión. Esto involucra estrategias, estructuras, sistemas, y destrezas. El tercer subsistema identifica el cómo los individuos, equipos, divisiones, departamentos, y otros subgrupos interactúan. Aquí intervienen las actitudes, hábitos, y comportamiento de la gente. La mayoría de los esfuerzos de cambio se han enfocado sobre los dos primeros subsistemas.”²¹

El vínculo de la capacitación con el planeamiento estratégico busca satisfacer los objetivos de los dos primeros subsistemas citados, esto es tener presente las ideas rectoras de la empresa y abarcar estructuras y sistemas. El tercer subsistema es abordado por el mejoramiento continuo, que además de incluir eventos ligados con actualización de conocimientos, debe comprender programas dirigidos a moldear las actitudes y comportamiento del personal, para fortalecer la cultura organizacional. “Recordemos: una empresa es una entidad viviente. Es la gente la que hace que la organización trabaje y forme la cultura imperante; la que da significado y propósito a las distintas actividades que se realicen”.²²

El resultado de la capacitación y desarrollo en que participe el personal, en lo que respecta a cursos relacionados con la planeación estratégica, será observado con el cumplimiento efectivo de las metas contempladas en el Plan Anual Operativo. La consecución de nuevos sistemas, mejoras en procesos, simplificación de procedimientos, creación de nuevos productos o servicios, determinará el buen uso que se dio a los recursos asignados.

“Las áreas encargadas de Recursos Humanos deben alinear sus programas de capacitación con la estrategia del negocio, la cultura corporativa y las competencias que requiere el personal, para formar una sociedad con la alta gerencia en procura de esos objetivos.”²³

V. La administración de los recursos humanos como un portafolio de inversiones

Shonhiwa y Gilmore, en un creativo artículo²⁴ brindan un novedoso enfoque de la administración de los recursos humanos en una empresa. Los conceptos que se exponen corresponden al modelo desarrollado por esos autores.

Conservadoramente, las erogaciones en capacitación que hacen las empresas han sido catalogadas como gastos de corto plazo que deben ser minimizados en lo posible.

El enfoque actual para la administración de los recursos humanos refuta esa falacia y asegura que los empleados deben considerarse como activos. Se puede poner valor en ellos y ser administrados como un portafolio de inversiones con un objetivo: aumentar su valor para la organización. Es obvio que las personas adquieren conocimientos y destrezas que constituyen una forma de capital. Este capital es parte de una inversión planeada que puede crecer a una tasa más rápida que otro tipo de capital y su crecimiento bien puede ser el rasgo más distintivo de la corporación y representativo en el valor agregado del sistema económico de una nación.

La población laboral de una organización debe verse y administrarse como un portafolio de inversiones - un conjunto de activos valiosos representado por una cuenta de activo en los libros contables -. De acuerdo con ello, los mismos principios de administración de portafolio de inversiones aplican al manejo del recurso humano. Éstos son:

- ◆ Reducción del riesgo por medio de la diversificación del portafolio, que puede lograrse con la contratación equilibrada de talento humano.
- ◆ Acciones eficientes de manejo de portafolios en el mercado, cuyo mayor objetivo es construir algunas actividades, diversificar otras y mantener algunas más. Esto requiere para el inversionista conjuntar una serie de activos que, con su valor agregado, tengan gran atraktividad. Convertido a terminología de recursos humanos, ese portafolio atractivo producirá una fuerza laboral con un alto potencial en sus aportes, en la versatilidad de sus destrezas, estabilidad laboral, y rendimiento de alta calidad en relación con las metas de la empresa.

El hecho destacable es que la teoría del capital humano ha ingresado al mundo corporativo y el reto de la gerencia general es divulgar e inculcar esa filosofía en las prácticas gerenciales. La gerencia podría adoptar la siguiente matriz para la calificación de sus recursos humanos:

Empleados de alto potencial	Empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado
Empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas	Empleados de bajo potencial y rendimiento

Estos grupos se identifican así:

- Los empleados de alto potencial son un activo real de la Institución.
- Hay un grupo de empleados con gran potencial pero muestran un rendimiento debajo de su capacidad y sus logros son ambiguos.
- Los empleados con un rendimiento constante han alcanzado un alto resultado de rendimiento en sus puestos pero tienen serias limitaciones en su potencial laboral.
- Los empleados de bajo potencial y rendimiento son generalmente improductivos.

Cada categorización no debería ser usada como una etiqueta permanente para el empleado, ya que éste puede cambiar en respuesta a una variedad de factores organizacionales. Sin embargo, tal clasificación, validada por la observación periódica del rendimiento del empleado, es invaluable como un instrumento para indicar la acción requerida para lograr óptimos resultados en el desempeño de cada grupo. Así, el análisis del portafolio forma la base fundamental para la entera función de administrar los recursos humanos incluyendo reclutamiento interno, promociones, entrenamiento, y acciones correctivas. Asimismo, puede utilizarse para definir estrategias de desarrollo del personal y reemplazo del recurso humano.

Las estrellas de la organización son a menudo gente joven, de considerable habilidad, quienes han mostrado un alto nivel de motivación en su trabajo. Se incluyen en este grupo empleados antiguos con gran autoridad técnica y funcionarios de distinto nivel jerárquico que mantienen su creatividad y productividad. La categorización puede incluir gerentes de proyectos con gran potencial. Debido a que este grupo juega un papel relevante en el éxito de la empresa, debería ser cuidadosamente identificado y fortalecido.

Hay seis factores básicos para evaluar el potencial de un “ejecutivo estrella”, todo con el consenso general de que ese potencial es situacional, pues

depende del ambiente laboral. Por eso, la evaluación debe realizarse. Los factores básicos son:

- ❖ *Ejecutividad*: El requisito mínimo para el alto potencial es realizar un trabajo bien y satisfacer los objetivos del cargo en cada posición que se desempeñe a lo largo de la carrera laboral.
- ❖ *Inteligencia y adaptabilidad*: La inteligencia óptima se mide por la habilidad para aprender y adaptarse a distintas situaciones.
- ❖ *Disponibilidad y estabilidad de permanencia*: La persona que permanece en la empresa y ejecuta las labores con alto potencial por un período prolongado tiene para la empresa un valor más alto que la que está predispuesta a retirarse.
- ❖ *Movilidad*: Una persona que se ubica en diferentes cargos de la Institución es proclive a incrementar su potencial.
- ❖ *Intereses y deseos*: La persona que prefiere mantenerse en una área especializada limita su potencial.
- ❖ *Oferta y demanda*: Debido a que la evaluación del potencial es una valoración de activos, la oferta y la demanda siempre afectará la evaluación. Por eso, la búsqueda en el mercado laboral es crucial para formar un promedio de potencial para ciertas destrezas.
- ❖ *Historia laboral*: El mejor pronóstico para el potencial en cargos gerenciales es el rendimiento pasado laboral en cargos de esa naturaleza. Una evaluación completa de ese rendimiento es exigible. Las personas exitosas en la realización de funciones anteriores, es posible que continúen ese patrón.

Los “funcionarios estrella” deben ser identificados en sus épocas tempranas de carrera laboral por medio de un análisis del portafolio del potencial humano, creando un clima adecuado para su rápido pero ordenado crecimiento. Ubíquelos en programas intensos de desarrollo bien estructurados, para evitar en el futuro plazas vacantes que no puedan llenarse.

La instrucción sistemática y el desarrollo deberían hacerse por todos los medios. Primero, los ejecutivos más fogueados deberían actuar como mentores de los jóvenes. Segundo, deberían asignárseles trabajos especiales que prevengan a los ejecutivos jóvenes del estancamiento mientras fortalecen su conocimiento de la visión de la organización. Ambas acciones son básicas en la planeación de recursos humanos y en la elaboración de cuadros de sucesión.

Los elogios y los estímulos son fuerzas motivadoras de gran efectividad. Esto puede lograrse por contactos informales entre los ejecutivos jóvenes y antiguos en los cuales se visualicen experiencias laborales relativas a las carreras

que siguen. Estas son ocasiones de celebración. Se acepta ampliamente que las recompensas intrínsecas son motivadores más fuertes que las recompensas extrínsecas.

El concepto de juntas de gerentes y la tutoría son instrumentos útiles para mantener el interés de los “funcionarios estrella”.

Los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado conforman la clasificación más grande de funcionarios que han alcanzado su nivel máximo de rendimiento. Deben ser supervisados constantemente de manera que puedan convertirse en “funcionarios estrella” o al menos evitar que se transformen en empleados problemáticos. La acción básica gerencial es mantener su rendimiento al más alto nivel por medio de la remuneración y permanencia en el puesto.

Sus necesidades de capacitación deben identificarse y el entrenamiento debe dárseles para mejorar su actual desempeño en su puesto o en cargos similares.

No debe darse a este grupo capacitación para crear esperanzas que no puedan ser cumplidas.

El desarrollo debe ser reservado para “funcionarios estrella”, mientras a los empleados de rendimiento laboral consistente se les debe impartir programas de entrenamiento que mejoren sus destrezas y les permitan adaptarse a los cambios en métodos y tecnología. Cursos bien estructurados pueden habilitarse para ser impartidos a unos pocos empleados de rendimiento laboral consistente que tienen potencial para convertirse en “funcionarios estrella”.

Los seminarios de motivación pueden mantener a los empleados de logro consistente en su nivel más alto de productividad. Debe procurarse que estos empleados no caigan en un estancamiento laboral y para ello, debe participárseles en cursos relacionados con mayor cobertura institucional. Este concepto incluye conocimiento de la empresa, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Enriquezca sus puestos para combatir la apatía. Esto conduce a darle mayor verticalidad a los puestos, asignando tareas compatibles en conocimiento para incrementar la importancia percibida del cargo. Simultáneamente, fortalezca el puesto horizontalmente y capacite al trabajador para realizar todas las actividades de un proceso eficientemente y obtener así retroalimentación en su desempeño. Dele espacio para utilizar su criterio en decidir cómo ejecutar sus asignaciones de trabajo.

Los elementos menos satisfactorios de un portafolio de recursos humanos son los empleados problemáticos y los de bajo rendimiento. La estrategia para administrar ese grupo laboral es recuperarlos para mejorar su rendimiento o cesarlos aplicando un trato humanitario.

Los empleados problemáticos son el grupo más complicado de recursos humanos. Incluyen personas jóvenes con gran habilidad pero que son perezosas, así como empleados antiguos que muestran destellos de talento disperso en períodos de resultados decepcionantes.

Los empleados de bajo potencial y rendimiento son estos cuyo rendimiento y potencial están en el nivel más bajo. Tales personas son poco calificadas e incompetentes y a menudo no procuran ni tienen la voluntad para mejorar. Afortunadamente son un grupo pequeño en la empresa.

El paso final para enfrentar el bajo rendimiento laboral es tomando acciones disciplinarias progresivas, comenzando con amonestaciones menores y finalmente cesando al empleado. En todos los casos, es preciso recordar que el estilo gerencial de la jefatura condiciona el rendimiento del empleado. La jefatura orientada a relaciones humanas normalmente logra buenos resultados. Aquí el equilibrio entre la aplicación de los conceptos gerenciales de productividad y motivación es vital para la jefatura.

Es necesario el uso apropiado de programas integrados de desarrollo de carrera. Esto incluye evaluación del rendimiento, pronóstico de potencialidad, hoja laboral de la planeación de carrera y expediente laboral. El objetivo es integrar la evaluación individual del rendimiento con los objetivos de carrera laboral del empleado. La información correlacionada producirá un plan comprensivo de recursos humanos para toda la empresa.

El desarrollo gerencial debe ser diseñado para la empresa y su personal. En lugar de enviar a los ejecutivos a participar en distintos programas, las necesidades particulares deben ser identificadas y tratadas adecuadamente. El desarrollo debe ser diseñado para que se integre rápidamente a las actividades diarias de la empresa en beneficio del funcionario entrenado. Debe basarse en necesidades específicas de capacitación e incluir la transferencia de conocimientos al titular de un puesto. La gerencia debe involucrarse en su propio desarrollo y en el de sus colaboradores por medio de la concientización y la transformación de sus propias actitudes.

Para máxima efectividad, se debe usar gran variedad de técnicas. Incluir entrenamiento en servicio, tutoría, entrenamiento, y capacitación externa como conferencias, seminarios y cursos especializados que se estimen relevantes. El desarrollo completo debe planearse y no dejarse al azar. En esta área, puede haber limitaciones si no se da seguimiento y se evalúa la eficacia de los programas de desarrollo gerencial.

La educación laboral apunta a mejorar el conocimiento de las operaciones básicas de la empresa, así como el fortalecimiento de las destrezas necesarias para el puesto. Esto produce un trabajador productivo que comprende las demandas de la empresa.

En vista de la participación cada día más intensa del personal, empleados de alto potencial deberían ser incorporados al proceso de toma de decisiones en todos los niveles, cuando esto sea apropiado.

En todos los niveles, las actitudes hacia diferentes tópicos tendrán que cambiar. Esta importante tarea ameritará cambios en enfoque, estilo de supervisión y relaciones interpersonales. La sabiduría está en que el gerente adopte prácticas que tiendan al desarrollo y que sean menos amenazantes al personal que está en la base de la organización.

Las aplicaciones efectivas del análisis de portafolio requiere entrenamiento comprensivo en el propósito, significado e implicaciones de cada categoría grupal que hemos identificado en materia de desarrollo de recursos humanos.

“Los programas de capacitación que se ofrezcan deben lograr un óptimo retorno, reflejado en una mayor productividad y rentabilidad, fortalecimiento de las estrategias del negocio, rediseño de procesos claves, mejoramiento de destrezas del personal. El entrenamiento es una actividad esencial en ayudar a cerrar las brechas que se presentan entre las competencias actuales del personal y las competencias requeridas en organizaciones de alto rendimiento. En estas empresas, los empleados trabajan continuamente para mejorar sus procesos y para asegurar que los productos y servicios satisfacen las necesidades de los clientes”²⁵

La empresa actual requiere que el empleado tenga destrezas múltiples. Ser capaces de trabajar en un ambiente no tradicional; integrar equipos de trabajo. Se necesitan cerebros para pensar, no simplemente manos para trabajar. Es decir, el empleado de hoy debe pensar y no sólo ejecutar las funciones asignadas. La polifuncionalidad es la nueva filosofía en las empresas y el personal disfruta de ello.

VI. Los sistemas de recursos humanos basados en competencias

El reclutamiento, selección, promoción, capacitación, evaluación y compensación salarial, deben fundamentarse en las competencias que se requieren para desempeñar los cargos con idoneidad.

Partiendo de la identificación de las características que definen a los “empleados estrella”, la empresa puede delinear las competencias que deben tener quienes aspiran a laborar en ella, a ser promovidos, capacitados y recompensados.

En adición a las competencias cognitivas que cada clase de puesto exige, pensadores como Goleman agregan que “las competencias deben incluir autoconfianza, empatía, necesidad de obtener resultados, mejora continua, influencia, y trabajo en equipo. Estas son las habilidades que cada organización necesita para desarrollar a su gente”²⁶

Una definición simple pero efectiva de competencias nos señala que son la aplicación en el puesto de trabajo de los conocimientos, destrezas y aptitudes que poseen las personas. En otras palabras, los perfiles reales que ofrecen los empleados en el desempeño de sus cargos.

Las competencias nacen de la educación y la formación permanente del personal en su puesto de trabajo. Por lo general, las competencias cognitivas son adquiridas mediante el desarrollo de carreras profesionales y técnicas. Las competencias aptitudinales y actitudinales surgen del mejoramiento continuo, de la identificación del empleado con la empresa y el compromiso que asuma para realizar su trabajo con excelencia.

La empresa debe clarificar para cada clase de puesto las competencias necesarias para lograr un óptimo rendimiento y el grado de pericia que el trabajador posee para cada competencia.

Las competencias deseables para un cargo pueden ser obtenidas mediante la observación y análisis de las características mostradas por “empleados estrella”, que representan la realidad del potencial que se amerita para el puesto.

“La teoría es que si las compañías pueden identificar el conocimiento, destrezas y comportamiento de sus empleados más exitosos, ellos pueden entrenar a otros empleados para adquirir y aplicar los mismos atributos para producir mejores resultados”.²⁷

Cada jefatura, tomando como referencia las competencias que identifican los perfiles ideales de un cargo, debe participar ampliamente en el proceso de selección de nuevos empleados, para garantizar un reclutamiento eficaz, y a la

vez, determinar las fortalezas y debilidades de los titulares de los actuales puestos, para reforzar aquellas y minimizar estas con programas de capacitación.

La capacitación busca también que el personal alcance, mediante la participación en cursos y seminarios, las competencias incluidas en los perfiles ideales de los cargos, lo cual también puede lograrse con la ayuda de mentores que proporcionen a sus discípulos las destrezas y actitudes necesarias para cumplir a satisfacción las funciones de un cargo.

“En el presente, hay una urgente necesidad para dar confianza y empoderamiento a cada persona en una organización. Significa contar con gente autosuficiente para responder anticipadamente a las necesidades de los clientes, preocuparse acerca de la calidad, involucrarse en el aprendizaje permanente; ver oportunidades de mejora y de innovación, y proteger los recursos de la empresa como si fueran propios.”²⁸

La compensación salarial procura distinguir entre dos tipos de reconocimiento económico: el ordinario, basado en la asignación de un salario periódico que el trabajador percibe por la prestación de servicios en condiciones normales de eficiencia e idoneidad; y el extraordinario, consistente en una remuneración variable que se fundamenta en el logro de metas ligadas con la creatividad y la innovación.

En ambas modalidades de remuneración están presentes las competencias, unas propias de las establecidas por los perfiles ideales de los puestos y que son inherentes al desempeño óptimo de éstos; y otras, que van más allá de lo rutinario y obligan al trabajador a “recorrer la milla extra”, esto es poner su entusiasmo y competencia para rebasar los objetivos comunes y alcanzar niveles de excelencia en sus logros.

“El nombre del juego ya no es antigüedad, sino conocimientos, competencias, eficiencia, resultados y calidad. Es indispensable promover un ambiente interpersonal productivo. El ambiente humano del Banco no puede desgastarse en conflictos, la incomunicación, el encerramiento, ni con todas aquellas actitudes negativas que impiden que el trabajo se realice, o que retrasen el logro de las metas. Así mismo, es indispensable promover el trabajo en equipo, tanto en las áreas o unidades de la organización como entre ellas, hasta llegar a responder la Institución toda como un solo equipo. El desarrollo de líderes que lideren de verdad, seguidores que asuman su responsabilidad como tales y personas que puedan cambiarse de un rol a otro.”²⁹

Las competencias que procure la empresa para las personas que contratan y para el personal con que cuenta, deben estar relacionadas con las “core competencies” de la organización, esto es, las competencias claves o habilidades necesarias para elaborar los correspondientes bienes y servicios. “La condición mínima para ser exitosos será un desarrollo humano que se apoye en las “core

competencias” actuales, de modo que los requerimientos en el futuro sean una ampliación y profundización de ellas. El conocimiento de las competencias claves hace al personal capaz de absorber con facilidad cualquier variación en los productos y en las tecnologías específicas que emplean, porque dominan muy bien el sentido y los alcances de ese conocimiento”³⁰

Los sistemas tradicionales utilizados por las áreas de recursos humanos en reclutamiento y selección, promociones, capacitación y compensación, deben ser actualizados y automatizados, de manera que respondan a modelos de competencias que identifiquen claramente las necesidades reales y futuras de la empresa.

La aplicación de conocimientos, destrezas y aptitudes, - o sea de sus competencias - que los empleados hacen en sus puestos de trabajo, nos llevan a concluir que los empleados de hoy están más dispuestos a actuar como adultos cuando los tratan como adultos. Tienen la sabiduría y la madurez para manejar cualquier puesto de trabajo.

La estructura piramidal de las empresas donde el servicio al cliente está en la base, es obsoleto. “La organización del futuro será más parecida a un círculo, con los clientes en el centro y todos los empleados trabajando como compañeros para darles servicio. La ventaja competitiva requiere hoy innovación, servicio distintivo y una capacidad de respuesta rápida. Esta ventaja reclama una fuerza de trabajo comprometida con el éxito y apasionada con la calidad”.³¹

VII. La conveniencia y necesidad de evaluar la capacitación y el personal en sus puestos de trabajo

Los sistemas tradicionales, tanto para evaluar al empleado como para evaluar la capacitación, han utilizado factores que aíslan su cometido del contexto laboral en que se mueven los trabajadores, y de los sistemas correlacionados de naturaleza estratégica y presupuestaria.

Las características personales se convirtieron en los únicos indicadores que calificaban el desempeño de un empleado en un determinado período. Conocimiento del puesto, calidad, cooperación, relaciones humanas, delegación, toma de decisiones y otros, señalaban si un empleado era o no competente. Por su parte, evaluaciones del curso y de su contenido servían como aspectos básicos para conocer si los montos invertidos en capacitación conducían a resultados satisfactorios.

“Un estudio hecho por Cornell University reporta que las empresas ven la evaluación principalmente como un medio de comunicar expectativas acerca del puesto y como un sistema para aplicar incentivos económicos. Identificar necesidades de capacitación, y mucho menos evaluar sus resultados, no son un aspecto importante para muchas organizaciones cuando desarrollan sus instrumentos de evaluación”.³²

Actualmente, los directivos de las empresas están volviendo sus ojos hacia la incidencia que tienen en el presupuesto las erogaciones salariales y las destinadas a capacitación. En ambas, se espera una tasa de retorno.

No es razonable asumir costos para pagar salarios, otorgar incentivos y financiar programas de capacitación, sin conocer si ello se traduce en una mayor productividad para la empresa. Por ello, llegó el momento de saber, con base en indicadores de gestión, qué valor agregado le dan estas actividades a la empresa.

En lo que respecta a la evaluación del empleado, la tendencia nos lleva a considerar una evaluación integral (360° feedback). Un sistema que introduce variantes en cuanto a evaluadores: jefes, compañeros de trabajo, clientes internos y externos; y que relaciona estrechamente los factores de evaluación con los planes operativos y con los recursos presupuestarios de la empresa.

El marco conceptual comprende una fase de evaluación periódica del empleado, que observa su desempeño en el desarrollo de metas ligadas con el planeamiento estratégico de la organización y que fueron consideradas al formularse los planes operativos anuales. Su cumplimiento a tiempo y la excelencia con que los objetivos se han logrado, son el centro de la evaluación individual.

Una segunda fase incluye el trabajo en equipo, siempre relativo al cumplimiento de metas, que indica cómo los compañeros percibieron el rendimiento del empleado, cuál fue su aporte e iniciativa en la consecución de los objetivos fijados.

Finalmente, y la más importante, una fase en que, por medio de encuestas u otros medios, el cliente interno o externo califica la calidad, oportunidad, costo y atención brindada, correspondientes a los productos y servicios que recibió de una dependencia o de la empresa.

Los resultados de las tres fases, individual, trabajo en equipo, y clientes, determinarán el resultado del rendimiento que tuvo el empleado en el período. Con ello, la empresa tomará acciones dentro del proceso de mejoramiento continuo, para enfrentar con capacitación las debilidades observadas en los distintos campos, premiar con bonificaciones las fortalezas laborales del trabajador, y mostrarlo como ejemplo de sus compañeros en la obtención de logros que incrementan la productividad y rentabilidad de la empresa.

Con respecto a la evaluación de los resultados de la capacitación, la alta Gerencia ya no se conforma con saber si en un determinado curso hubo un buen instructor y si su contenido llenó las aspiraciones de los participantes.

“Cuando los funcionarios a cargo de la capacitación son invitados al despacho de la alta dirección, todo cambia. Programas redundantes y subutilizados desaparecen. El enfoque se centra en cursos que satisfagan las necesidades más apremiantes del negocio. Estructuras inflexibles, de costos fijos elevados, son reemplazadas con estructuras aplanadas de servicios de capacitación que agreguen valor a la empresa. El resultado es una combinación más deseable: costos más bajos y más grande flexibilidad y capacidad de respuesta.”³³

La empresa requiere ahora el diseño de indicadores de gestión que visualicen los resultados de la capacitación y su efectividad en los planes estratégicos, en la mejora de procesos, en la simplificación de procedimientos, en la creación de nuevos productos y servicios, en la mayor satisfacción del cliente, etcétera. Cómo cuantificar esos logros es un reto para las áreas de Recursos Humanos.

Lo anterior nos lleva a inferir que el profesional de recursos humanos futuro ha dejado de ser un funcionario que conoce solamente “el lado suave del negocio”, esto es aquellas percibidas por otros miembros de la organización como de naturaleza no sustantiva. Contrarias, entonces, a tópicos de finanzas, producción, mercadeo, economía, investigación y desarrollo, que representan “el

lado duro del negocio”, donde quienes participan en él deben tener conocimientos de números, cifras, indicadores, modelos, y otros instrumentos técnicos que ofrecen objetividad y resultados reales.

Por consiguiente, el profesional de recursos humanos no puede ahora limitarse a contar con una especialidad en e se campo. Requiere disponer de conocimientos en todas las áreas de la empresa y manejar indicadores y cifras que muestren el valor agregado de sus funciones, en especial aquella en que la organización ha destinado suficientes recursos financieros y presupuestarios para que el personal disfrute de un aprendizaje permanente. La medición de los resultados de la capacitación son un necesario estímulo a los directivos y gerentes de una empresa en la etapa de aprobación de nuevas asignaciones de recursos para esos fines.

VIII. Conclusión

La educación y la formación permanente del personal en su puesto de trabajo son medios que ayudan al trabajador en su contribución positiva al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Los procesos de modernización administrativa deben incluir reestructuraciones del recurso humano, que depuren la fuerza de trabajo y dejen en la empresa aquellos trabajadores competentes, leales y comprometidos con la misión, visión y valores de la organización.

Las empresas de mayor reconocimiento mundial saben que el mejor indicador de su excelencia radica en la habilidad para atraer, motivar y retener a la gente más talentosa.

En una época en que los conocimientos cambian vertiginosamente, es esencial para la empresa contar con personas que tengan disciplina y pasión por aprender y hacer las cosas, pero hacerlas bien, procurar el mejoramiento continuo e imprimir calidad a los resultados que se busquen.

La ventaja competitiva actual, reiteramos, es la gente que labora en la empresa. Es el activo que posee el conocimiento, la experiencia y la especialización, que se traducen en la calidad, atención al cliente, y distinción de los productos que vende y servicios que presta.

Cada día toma más fuerza el aprendizaje en el ambiente laboral. La empresa es una universidad en la que se ejecutan acciones, suceden situaciones, surgen experiencias, que agregan conocimiento a la formación del empleado. La educación laboral es un complemento ineludible de la educación formal.

Este es un tiempo de conocimiento aplicado, no de conocimiento adquirido. El puesto de trabajo debe comenzar a ser visto como el lugar en el cual las cosas suceden y a partir de las experiencias que allí ocurren repensar procesos, modificar rutinas y proponer mejoras; un lugar no sólo para trabajar sino para estar en carrera profesional y aprender. Es una oportunidad para mostrar cuánto valemos y qué cosas podemos aportar a la empresa donde trabajamos.

Los programas de capacitación deben estar ligados a la planeación estratégica y al mejoramiento continuo. La ventaja competitiva de una compañía está atada al conocimiento de sus trabajadores. El conocimiento no es sostenible. La empresa debe mantener una constante inversión en ello.

El enfoque actual para la administración de los recursos humanos señala que los empleados deben considerarse como activos. Se puede poner valor en ellos y ser administrados como un portafolio de inversiones con un objetivo: aumentar su valor para la organización. El capital humano es una inversión planeada que puede crecer a una tasa más rápida que otro tipo de capital y su crecimiento bien puede ser el rasgo más distintivo de la corporación.

Los sistemas tradicionales utilizados por las áreas de recursos humanos en reclutamiento y selección, promociones, capacitación y compensación, deben ser actualizados y automatizados, de manera que respondan a modelos de competencias que identifiquen claramente las necesidades reales y futuras de la empresa.

No es razonable asumir costos para pagar salarios, otorgar incentivos y financiar programas de capacitación, sin conocer si ello se traduce en una mayor productividad para la empresa. En todo, se espera una tasa de retorno de la inversión.

La empresa requiere ahora el diseño de indicadores de gestión que visualicen los resultados de la capacitación y su efectividad en los planes estratégicos, en la mejora de procesos, en la simplificación de procedimientos, en la creación de nuevos productos y servicios, en la mayor satisfacción del cliente, etcétera. Cómo cuantificar esos logros es un reto para las áreas de Recursos Humanos.

En la época actual se requieren personas que no sean adictas al trabajo, pero que se apasionen por lo que hacen y se sientan satisfechas con sus logros. A la gente la instruye la razón, pero la inspira la pasión.

“El hombre que no ama su trabajo asiste, día con día, a su propio entierro. Al abrir los ojos cada mañana descubre el grillete de la galera prendido de su cuerpo, y la vida se convierte para él en un interminable cortejo fúnebre. Ame su trabajo, haga de él una liturgia diaria, un acto de amor, un consuetudinario ritual de la alegría. Por el amor de Dios, no dilapide su vida haciendo durante medio siglo algo que no despierta en usted una pasión genuina e irrefrenable.”³⁴

IX. NOTAS:

- (1) Koonce, Richard. Nothing happened, but everything changed. Training & Development., July 1997, Vol. 51, Issue 7, P. 13.
- (2) Fisher, Anne. The World's Most Admired Companies. Fortune, October 21, 1997.
- (3) Goleman, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara, Editor. Buenos Aires, Argentina, 1999, Pág. 37.
- (4) A glossary. Training & Development. Dec. 1997, Vol. 51, Issue 12, P. 28.
- (5) Bassi, Laurie J. Harnessing the power of intellectual capital. Training & Development, Dec. 1997, Vol. 51, Issue 12, P. 25.
- (6) Gerencia de Recursos Humanos. Los recursos humanos en el Banco Central de Venezuela. 1998.
- (7) Bell, Chip R. El Gerente como Mentor. Un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades de la empresa. Grupo Editorial Norma,S. A., Bogotá, Colombia, 1998, Pág. 165.
- (8) Leñero, José. 5 claves en la evaluación del desempeño. Organizaciones Inteligentes. Revista Rumbo, 1998.
- (9) Goleman, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara, Editor. Buenos Aires, Argentina, 1999, Pág. 53.
- (10) Leñero, José. Lado humano de la calidad. Organizaciones Inteligentes. Revista Rumbo, 1998.
- (11) Sánchez del Real, Rocío. Nuevo perfil de la Banca Central en Colombia: Del cambio estructural a la transformación cultural. Ponencia presentada III Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central. CEMLA, México, del 15 al 18 de julio de 1997.
- (12) Cory, Jim. Bank turns to training to distinguish itself. Philadelphia Business Journal, 4-16-99, Vol. 18, Issue 10, P. 22.
- (13) Verespej, Michael A. Formal training: "secondary" education ? Industry Week, 1-5-98, Vol. 247, Issue 1, P 42.
- (14) Nueva Enciclopedia Temática. Tomo 9, Pág. 117. Editorial Cumbre S. A., México, 1980.
- (15) Villamayor, Esteban. Correo electrónico enviado a Emilio Obando el 8 de junio de 1999.
- (16) Bell, Chip R. El Gerente como Mentor. Un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades de la empresa. Grupo Editorial Norma,S. A., Bogotá, Colombia, 1998, Pág. X.
- (17) Foxworth, Lorinzo. Employee development is a great investment. Baltimore Business Journal, 3-19-99, Vol. 16, Issue 44, P. 14.
- (18) Guglielmino Paul J.; Murdick, Robert G. Self-directed learning: The quiet revolution in corporate training and development. S.A.M. Advanced management Journal, Summer 97, Vol. 92, Issue 3, P. 10.
- (19) Galagan, Patricia A. Strategic planning is back. Training & Development, April 97, Vol. 51, Issue 4, P. 32.

(20) Finnegan, Dawn. Company training programs need to be tied to strategic goals. Orlando Business Journal, 1-16-98, Vol. 14, Issue 34, P. 18.

NOTAS: (continúa)

(21) Juechter, W. Matthew; Fisher, Caroline; et al. Five conditions for high-performance cultures. Training & Development, May 1998, Vol. 52, Issue 5, P. 63.

(22) Keller, Debra. Development, Training key to effective personnel. Orlando Business Journal, 10-24-97, Vol. 14, Issue 21, P. 26.

(23) Freeman, Connie. Training HR pros to fit your culture. HR Focus, May 1997, Vol. 74, Issue 5, P. 9.

(24) Shonhiwa, Shepherd O.; Gilmore, Harold L. Desarrollo de recursos Humanos: Una estrategia para su administración como un portafolio de inversiones. Advanced Management Journal, Winter 96, Vol. 61, Issue 1. Traducción libre de Emilio Obando Cairol.

(25) Linde, Karen Vander; Horney, Nicholas. Seven ways to make your training departament one of the best. Training & Development, Aug. 1997, Vol. 51, Issue 8, P. 20.

(26) Salopek, Jennifer J. Train your brain. Training & Development, Oct. 1998, Vol. 52, issue 10, P. 26.

(27) Compensations & Benefits review. Six companies share their insights: the challenges in applying competencies. March-April 1997. Vol. 29, Issue 1, P. 64.

(28) Mclagan, Patricia A. Competencies: the next generation. Training & development, May 1997, Vol. 51, Issue 5, P. 40.

(29) Sánchez del Real, Rocío. Nuevo perfil de la Banca Central en Colombia: Del cambio estructural a la transformación cultural. Ponencia presentada III Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central. CEMLA, México, del 15 al 18 de julio de 1997.

(30) Leñero, José. Requisitos para el éxito. Organizaciones Inteligentes. Revista Rumbo, 1998.

(31) Bell, Chip R. El Gerente como Mentor. Un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades de la empresa. Grupo Editorial Norma, S. A., Bogotá, Colombia, 1998, Pág. 20.

(32) Thomas, Steven L. Performance appraisals: any use for training? Business Forum, Winter 97, Vol. 22, Issue 1, P. 29.

(33) van Adelsberg, David A. It's time to measure up. Directorship, Feb. 1999, Vol. 25, issue 2, P. 1.

(34) Sagot, Jacques. Seis secretos...¡a su salud!. Revista Dominical. La Nación, 16 de mayo de 1999.