

TENDENCIAS EMPRESARIALES ACTUALES Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN HUMANA

*Por Cristhian Guillermo Naranjo Herrera**



Vivimos una época de profundos y acelerados cambios. Se nos pide ser y hacer más con menos recursos y adaptarnos a un entorno de mayor complejidad, exigencia y diversidad. No se trata de la parafernalia que un nuevo milenio suele generar en la raza humana; por el contrario, es la confirmación del escenario competitivo y desafiante que desde décadas anteriores, pero en particular en los años noventa nos ha correspondido en suerte presenciar, resultando imperioso el análisis y comprensión del contexto en que nos movemos con un criterio prospectivo que permita no solo sobrevivir en un periodo puntual, sino proyectar la organización para que evolucione al ritmo requerido, lo cual nos lleva a considerar las tendencias empresariales dominantes. Nos ocuparemos entonces, de manera breve, pero ojalá afortunada, de describir algunas de las características y tendencias que se encuentran en el mundo empresarial para proceder en la segunda parte del artículo a establecer el efecto que se desprende de las mismas para la función de personal, en aras a contribuir al mejoramiento de las áreas de Gestión Humana.

TENDENCIAS

Las cosas no son como solían ser. Hemos pasado del mercado local a la globalización; del control de dichos mercados por parte de los productores al reinado de los clientes; los factores competitivos

* Abogado especialista en Administración de los recursos humanos. Maestría en Educación.

tradicionales como el precio y la calidad, siguen siendo necesarios pero insuficientes y asistimos a la emergencia de nuevos factores como la adaptabilidad, la innovación y el tiempo de respuesta, entre otros; la composición de la fuerza laboral exige mano de obra calificada, contempla personal joven pero experto, la participación de la mujer es cada vez mayor, incrementándose el tamaño y complejidad del mercado de trabajo; la rigidez de las organizaciones y de las relaciones laborales ha cedido en favor de la flexibilidad; los estilos de dirección y los sistemas de control se han replanteado de manera dramática; el trabajo en equipo continúa desplazando al desempeño individual; el avance en las tecnologías de información y las telecomunicaciones impacta y modifica la estructura de la empresa y la manera de realizar la prestación de los servicios; en síntesis, el panorama actual dista mucho del que tan solo hace unos cuantos años percibíamos, siendo apenas lógico que nuestros paradigmas y las acciones que desarrollemos sean sustancialmente diferentes a las que habitualmente nos han acompañado.

1. LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Desde luego que la existencia misma de una organización y sus posibilidades de crecimiento están directamente relacionadas con su capacidad de conseguir y mantener clientes. Lo anterior no representa nada nuevo, pero sí lo es el enfoque y la importancia del cliente. Veamos: En el pasado el cliente tenía que conformarse con lo que la empresa quisiera darle, aún en detrimento de la calidad y el servicio; era la empresa quien imponía sus condiciones y ante la escasez de alternativas el cliente quedaba maniatado y cautivo. Hoy, el cliente cuenta con un abanico amplio para escoger a quién le compra, posee un buen conocimiento del mercado, el poder de los compradores ha aumentado a la par que el de los proveedores se ha reducido, es el cliente el que impone las condiciones, al punto que el diseño mismo de los productos y servicios, la producción de los bienes, algunos sistemas de control y la estructura organizacional se construyen y administran pensando en las necesidades y expectativas del cliente, otorgándole a éste una participación directa e incluso un segmento importante en la toma de decisiones de la empresa. - por ejemplo colocando al cliente en la cima de la tradicional pirámide y junto a ellos los empleados que les sirven y con los que más entra en contacto, mientras que los directivos cierran el ciclo y se conciben como apoyo o al servicio de dicha estructura o de las distintas unidades de servicio

- El cliente es el rey y todos nuestros esfuerzos se encaminan a conservarlo y motivar un incremento en el volumen y calidad de nuestras relaciones con él. La calidad total, los sistemas de producción justo a tiempo y la gerencia del servicio, entre otros modelos ampliamente difundidos y aceptados, constituyen un buen ejemplo del enfoque centrado en el cliente.

2. GLOBALIZACIÓN

Para nadie es un secreto que un fenómeno mundial radica en la apertura económica y comercial. Las fronteras y obstáculos desaparecen y de manera casi instantánea tenemos que competir en un mercado global que sustituye al «parroquial» o local que conocíamos y de alguna manera controlábamos. El auge de las exportaciones, la necesidad de reconvertir nuestras industrias, la presencia de una numerosa y agresiva competencia, las exigencias de calidad para penetrar mercados, el conocimiento del concierto internacional, la conformación de bloques, la necesidad impostergable de establecer alianzas estratégicas, de repensar la visión estratégica del negocio, de ir a la vanguardia en lo relacionado con la tecnología, son todos síntomas y desafíos que plantea esta tendencia que, a no dudarlo, culminará por incluir aspectos políticos y legales, porque en el plano sociocultural es ya evidente. Es apenas obvio concluir que en este nuevo escenario se hace imprescindible una mentalidad más amplia y abierta, organizaciones con mayor dinámica y proyección, grandes inversiones en tecnología, constante cualificación y capacidad para integrar diversas culturas, como rasgos sobresalientes.

3. COMPETITIVIDAD

Con lo dicho hasta ahora, queda claro que ya no competimos «en casa», sino globalmente; que nuestros competidores son de talla mundial; que al menor descuido se nos saca del mercado, que los factores clave han aumentado y se han diversificado, al punto que al cliente no le basta con un producto de calidad que le satisfaga, sino que trascendiendo su satisfacción, se logre su encantamiento, lo que implica que cada experiencia sea además de grata, inolvidable y siempre genere el deseo de su repetición; por otra parte, se exige un buen producto o servicio pero al más bajo precio posible y que se ofrezcan las debidas garantías de tal suerte que uno u otro sean confiables y, de

ser posible, duraderos, todo lo cual desemboca en la eficiencia y eficacia de nuestros procesos. Al margen de estos factores tradicionales de competitividad surgen otros como los referidos al tiempo y la capacidad de adaptación e innovación de la empresa. ¿Para qué sirve un excelente producto o servicio si no se provee a tiempo? En la agilidad o rapidez con que identifiquemos lo que el cliente desea o necesita y el tiempo que tardemos en responder a ello puede estar la diferencia en que realice sus negocios con nosotros o con la competencia, mientras que si no mejoramos continuamente nuestros productos y servicios de tal forma que los clientes perciban en ellos un mayor valor, no faltará quien lo haga y nos sustituya, por lo que la capacidad de adaptarnos a las exigencias del medio de manera continua, veloz, y de innovar, representan nuevos factores competitivos de gran importancia, teniendo en cuenta que la empresa deberá ser lo suficientemente flexible para modificar sus productos y servicios acorde con lo solicitado por los clientes y en contra vía de productos y servicios uniformes o estandarizados sin opción de variantes. En palabras sencillas, si producimos cepillos, no basta con una, dos o tres referencias, sino que debemos estar en capacidad de producir sobre un modelo básico, cuantos tipos se les ocurran a los clientes o requiera el mercado. Este esquema demanda alianzas estratégicas con proveedores y otras organizaciones, inclusive aquellas que son competencia, puesto que es poco probable que solos podamos ser los mejores aún cuando bastante tenemos que hacer al interior de las organizaciones en términos de la tecnología, el rediseño de los procesos, la cualificación del personal, etc., como se verá posteriormente.

4. NUEVOS TIPOS DE ORGANIZACIONES

Los aspectos antes descritos hacen imperioso ajustar y crear nuevas estructuras organizacionales. La clásica organización piramidal, con énfasis funcional, basada en departamentos y puestos de trabajo, el poder y la autoridad, viene cediendo ante la irrupción de organizaciones divisionales, conglomerados y holding, las organizaciones matriciales y particularmente con el auge de las organizaciones en red, las formas federativas, los grupos homogéneos (cluster organization), las unidades de negocio y nuevas formas matriciales. Lo cierto es que urge diseñar organizaciones que den lugar al procesamiento, acceso y uso integrado de la información, fluyendo ésta con rapidez en todos los niveles de la organización, mientras que en aras a la eficiencia y los resultados se tiende a organizaciones como sostiene Ricard «caracterizadas por un mayor componente lateral, orientado a procesos, con límites organizativos fluidos, tanto dentro de la organización (redes internas, formas federativas) como fuera de la misma (redes externas estables o dinámicas, otras formas de cooperación como alianzas, joint-ventures o agrupaciones de interés económico), con un papel creciente de las tecnologías de la información y de la organización, del trabajo en equipos, con estructuras más planas y flexibles». (1) Sin embargo, no basta con cambiar el organigrama o la estructura desde el punto de vista formal o estético, sino que lo esencial radica en el cambio de mentalidad gerencial que corresponda efectivamente a la nueva estructura, pues de nada sirve o, lo que es más exacto, es contraproducente, contar con una organización plana si aún pensamos y actuamos desde la perspectiva piramidal y

no comprendemos los cambios en términos de control, participación, autonomía y jerarquía que ello implica, siendo incongruentes, confundiendo al personal y tomando decisiones para una empresa que no es la diseñada y en un ambiente que no compartirá las mismas, afectando negativamente el clima laboral, la productividad y las perspectivas de la empresa. En suma, se requiere de compromiso directivo y del conocimiento y adecuación de todos los niveles a la filosofía y exigencias de la nueva estructura, para que tenga oportunidad de funcionar óptimamente.

5. LA ERA DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

Prácticamente no existe en nuestros días una sola empresa que no haga uso del computador. Los avances tecnológicos se suceden uno tras otro a un paso tan vertiginoso que es difícil ir a la par, se calcula que las tecnologías de la información se duplican cada 18 meses bien sea en cantidad o en velocidad, lo que en forma directamente proporcional genera oportunidades de nuevos negocios o al menos el mejoramiento y variedad para efectuar los ya existentes. Se concibe casi como un pecado estar por fuera de las ventajas que ofrece Internet, al no contar con una página web, desconocer el comercio electrónico y demás opciones que la red ofrece, con una cobertura universal y a costos mucho más favorables que los que tradicionalmente maneja la organización en áreas como la publicidad, sumando a lo anterior el que dicha red funciona 24 horas al día durante todos los días del año.

En el contexto que hemos descrito resulta

esencial la recolección, análisis y distribución de la información, como insumo básico para los procesos de toma de decisiones y como soporte para la realización exitosa de las metas de la institución. Conocemos de sobra cómo la automatización de los procesos los hace más eficiente, reduce sus costos e incrementa la velocidad y capacidad de respuesta. Pero, no basta con tener y procesar la información; se requiere que el personal desarrolle nuevos saberes y habilidades para que aproveche al máximo sus posibilidades, utilice adecuadamente las herramientas tecnológicas y se adapte a los continuos cambios que esta área presenta. Las organizaciones entonces deben ser «inteligentes» y desarrollar su capacidad de aprendizaje porque de lo contrario quedarán a la saga del mercado. La gestión del conocimiento toma así una fuerza y valor preponderantes, irrumpiendo también la noción del capital intelectual como mecanismo de medición y valoración de los activos intangibles.

El panorama presentado tiene hondas repercusiones en la Administración del Talento Humano puesto que si las circunstancias cambian o pueden llegar a hacerlo, tendrá también que cambiar la gente si quiere mantenerse dentro del mercado laboral y progresar al interior de las organizaciones, mientras que éstas deberán replantear los perfiles, las políticas, los roles, la manera de compensar, dirigir, evaluar, escoger, retener y desarrollar a su personal, como factor competitivo en esta nueva era. En la segunda parte de este trabajo se analizarán los retos que las tendencias modernas plantean al área de Gestión Humana.

Hasta ahora nos ocupamos de describir, de manera resumida, algunas de las tendencias actuales más sobresalientes del mundo empresarial, como requisito previo para proceder luego a abordar el impacto que las mismas generan en el Sistema de Gestión Humana Organizacional, tarea que nos llevará a la revisión de la concepción de la persona y el trabajo dependiente y asalariado, la dirección estratégica de los mal llamados recursos humanos, el perfil de los responsables de la función de personal, las perspectivas y roles del staff, las consecuencias en materia laboral de las innovaciones y avances tecnológicos, así como de los tipos de organización emergentes, las competencias que se exigirán a la fuerza de trabajo, en fin, una serie de cambios que a no dudar implican un replanteamiento de fondo en el Qué, Quiénes y Cómo Administrar el Personal en la Organización, representando complejos y profundos desafíos para la empresa misma. Sin más próambulos, examinemos los retos que lo anotado demanda.

1. LA CONCEPCIÓN DEL SER HUMANO Y EL TRABAJO EN LA EMPRESA

Durante muchos años hemos diseñado y organizado el trabajo al interior de las organizaciones con base en el puesto de trabajo esencialmente, dentro de una estructura jerárquica y funcional, de donde surgen los manuales de funciones y procedimientos que le indican a las personas qué deben hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo y limitan su capacidad de acción y creatividad al establecer claras fronteras, responsabilidades y poder para tomar decisiones. Obsérvese cómo en las descripciones de cargos suele incluirse un apartado que se ocupa, a priori, de establecer la autonomía para la toma de decisiones y la dependencia de un cargo (o persona, agregaríamos) superior, creando de un plumazo barreras a la libertad del personal y subordinándolo a quienes ocupan un lugar más alto a lo largo de la cadena de mando, sin que necesariamente estos últimos posean la verdad revelada o sean más o mejor que quienes se ubican por «debajo». Con razón al ocuparse de este aspecto, Sandalio Gómez sostiene que «Estamos coronando a un «rey» que nos acaba sometiendo a todos, «el puesto de trabajo». Alrededor de él va a girar toda la organización, las políticas de actuación y cada una de las pautas de comportamiento» (2). Bajo este esquema, por obvias razones, se hace necesaria la especialización y la subdivisión de las tareas en su mínima expresión posible - no en vano el puesto de trabajo es la unidad básica de análisis del trabajo en la organización- reduciéndose la opción de innovar de trascender, de variar, en suma, atrapando a quien lo desempeña entre «cuatro paredes» para expresarlo de un modo gráfico.

Tradicionalmente, la descripción y análisis de cargos es una función asignada a Gestión Humana, por lo que aparece el primer efecto de las tendencias con relación al área de personal: Debe pasarse de las personas al servicio del cargo, al diseño del trabajo enfocado al servicio de las personas, o lo que es lo mismo, **DEL PUESTO DE TRABAJO, AL ÁREA NATURAL DE TRABAJO.**

La rigidez del puesto de trabajo y la manera como encajilla a la gente se encuentra en contra vía de las tendencias que hemos desarrollado, máxime en una época en la que las personas reclaman, con razón, mayor participación, respeto, libertad y confianza, haciéndose necesario implementar un nuevo modelo que agrupe cargos afines en unidades de mayor dimensión que den lugar a la variedad, al trabajo integrado en vez del aislamiento individual del puesto de trabajo, a los

equipos de trabajo, con un alcance más amplio y un sentido mucho más humano. Para nuestro amable lector no pasará desapercibido que se requerirán nuevas habilidades directivas y del personal para que pueda darse este paso, como la polivalencia, la actitud favorable hacia el cambio, nuevos esquemas de responsabilidad y control, empoderamiento, entre otras, sobre algunas de las cuales volveremos más adelante.

En el esquema descrito nos encontramos ante «una organización más abierta, integradora y plurifuncional, que ofrece un mayor campo de acción a la persona, desempeñando unas funciones u otras de acuerdo con las demandas del mercado. A la vez, se le abre un nuevo camino de desarrollo profesional... Colocamos a la persona - la única que puede ser de verdad capaz, creativa y flexible - en el centro de la actividad de la empresa...» (3).

En suma, el ser humano pasa a ser el factor clave en este enfoque, en lugar de un simple ocupante de un cargo, sus aspiraciones y talentos encuentran mayor reconocimiento, oportunidades y exigencias, la variedad y el enriquecimiento en el qué y cómo hacer desplazan a la rutina y la monotonía que caracterizan a quienes desempeñan durante mucho tiempo un mismo cargo, además de la sinergia que se adquiere en el aprendizaje y el aporte que se entrega al trabajar en equipo.

2. LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y LA NUEVA DIRECCIÓN DEL PERSONAL

Tradicionalmente, las empresas han enfocado sus políticas y prácticas sobre el personal en

términos de costos, lo que en buena medida explica por qué los recortes presupuestales por lo general comienzan por los rubros de bienestar y capacitación o incluso, la tendencia a sanear las finanzas de la empresa mediante el recorte de personal y la disminución consecuente del valor a pagar por concepto de nómina. Pensar y actuar de esta forma impide ver el talento humano como un factor competitivo clave para la empresa y limita seriamente la posibilidad de su óptimo aprovechamiento. Si a lo dicho añadimos la costumbre de operar bajo estándares en lo que se refiere a la eficacia operativa del personal, nos conformaremos con cumplir, lo que representa no avanzar y si, como tercer elemento, las normas y reglamentos constituyen el eje central del control, estaremos juzgando a nuestra gente permanentemente y aspiraremos a que se «maneje bien» no por convicción sino por temor o por evitar problemas y sanciones (si se me permite, acuñaría la expresión «no dar papaya»), amén de lo errado de creer que el comportamiento de las personas solo obedece a lo normativo, cuando responde también a lo afectivo, lo valorativo y lo ambiental, para solo citar algunas variables adicionales.

El panorama esbozado dista mucho de las exigencias que sobre el particular pesan sobre las empresas modernas. Si se quiere ser competitivo, hay que contar con la mejor gente, la más preparada, la de mayor creatividad y construir el ambiente para que puedan aplicar y desarrollar sus saberes, capacidades y talentos, generando innovaciones en los bienes y servicios, así como mejoras institucionales, todo lo cual es poco probable o de limitada eficacia en el largo plazo si nos atenemos a la tradición empresarial descrita. Toma cuerpo entonces el segundo gran impacto de las tendencias

administrativas actuales en la gestión humana:

UNA NUEVA DIRECCIÓN DEL PERSONAL.

Señalemos de entrada que lo normal es que primero se definan las estrategias del negocio, para luego asignar y poner a su servicio los recursos de la empresa, incluidos los humanos, aun cuando poco participarán en la definición de las mismas, espacio reservado para unos pocos en la organización. El papel del personal se resumía a contribuir al logro de las estrategias y los objetivos a los que se refieren. Otra cosa es cuando desde gestión humana se contribuye a la definición e implementación de las estrategias, dando al personal no el carácter de recurso subordinado a la estrategia, sino de actor en coordinación con la estrategia. En uno u otro caso el rol del área de personal será diferente, tema que retomaremos al analizar el perfil del responsable de la citada área.

No debemos perder de vista que las políticas y acciones de personal se enmarcan y guían por la filosofía de la empresa y por lo tanto deben ser coherentes con los valores, principios, normas, símbolos y demás elementos que en su conjunto conforman la cultura organizacional, con base en una relación dinámica que permita, adicionalmente a respetarla, modificarla si es preciso ante la realidad competitiva de la empresa, las demandas del entorno y las expectativas legítimas de los empleados.

Las empresas modernas vienen trabajando sus políticas y prácticas de personal desde tres dimensiones: Esfuerzo en Recursos Humanos, Eficacia Operativa y Sistemas de Control, pero con un planteamiento que trasciende los costos de personal hasta llegar

a la inversión, superando los estándares mediante el mejoramiento continuo y dando lugar al compromiso en vez de las normas, lo que en ningún caso quiere decir que los costos, los estándares y las normas sean malos, sino que resultan insuficientes para responder a los retos que el mercado plantea.

Cuando hablemos de inversión en lugar de costos, estaremos buscando la manera de maximizar y no de reducir y nos comprometemos con la evaluación de la gestión y los resultados de los recursos destinados, por ejemplo a capacitación, y no con el control de cifras solamente, buscando determinar la oportunidad y real aporte de lo invertido. La inversión es dinámica ya que entiende que los aportes del personal están relacionados no solo con lo que actualmente saben y están en capacidad de hacer, sino que su contribución va ligada además a los conocimientos y capacidades que potencialmente desarrollen, siendo esencial para ello el apoyo de la organización. De hecho, hay que cuidar el capital intelectual, pero sobre todo, acrecentarlo.

El medio competitivo obliga a que continuamente mejoremos nuestro trabajo; no basta con alcanzar un tope, pues por bueno que éste sea debemos mejorarlo o alguien distinto lo hará y sufriremos las consecuencias. En síntesis, la eficiencia y la productividad hay que mejorarlas permanentemente y no «dormirnos en los laureles» disfrutando de los niveles alcanzados. Detenerse ya es retroceder. Para lograr las mejoras deseadas, debemos desarrollar al personal y otorgarle un protagonismo más decidido en las decisiones que afectan su área de trabajo. En aras a darle transparencia y respaldo a los procesos de mejoramiento, habrá de medirse la efectividad de gestión humana aún a pesar de la complejidad de hacerlo con referencia a temas como motivación, cultura, calidad de vida laboral, etc. Es imperiosa entonces la creación de un sistema de indicadores de gestión y el uso de herramientas como el benchmarking que permitan evaluar nuestros procesos y resultados internamente de manera más objetiva y compararlos con otros modelos y empresas, contando con información de mayor calidad para decidir y avanzar en el futuro.

El basar el control en la creación y cumplimiento de normas es limitado y poco realista. Las normas no pueden prever todos los eventos y situaciones posibles, máxime en un entorno cambiante, ni tampoco constituyen un factor motivacional importante debido a que por su misma naturaleza son abstractas, rígidas, generales e impersonales, cuando cada ser humano es diferente y lo que requerimos es flexibilidad

y antes que actuaciones de carácter «obligado», genuinas conductas de convicción y compromiso. En este sentido, el papel de Gestión Humana radicará en lograr la identificación y adhesión del personal a la cultura de la organización, mediante una misión - visión compartida. No olvidemos que para que funcione un sistema de control de este tipo es imprescindible que exista una filosofía sobre las personas que reconozca su autodeterminación, parta de la confianza en el ser humano y elija el diálogo y el respeto mutuo en lugar de la imposición. He ahí lo realmente difícil de cambiar, porque demanda pérdida de poder, desarrollo de nuevas habilidades directivas, vencer el temor al cambio, exclusión de la dependencia expresada en el hecho que los subalternos avancen en el camino a ser pares, menor control jerárquico y nuevas reglas de juego en un ambiente participativo y grupal, en el que muchos directivos no se sienten cómodos ni seguros.

3. CARÁCTER DE STAFF

En nuestro medio ha hecho carrera considerar como responsable del personal a quien dirige el departamento, la división o en general el área de recursos humanos. Nada más desacertado y contraproducente. Cada jefe debe asumir el compromiso de dirigir sus empleados, toda vez que es allí donde se presenta y realiza la relación de trabajo. Si reflexionamos, existe consenso en las acciones o procesos de gestión humana que desarrollan las empresas, tales como selección, desarrollo de personal, compensación, evaluación del desempeño, comunicación, bienestar laboral, entre otros. Pero sobre quién responde por ellos, ¿tiene sentido que el director de Gestión Humana, que no es especialista en producción o mercadeo sea el que escoja a quién se contrata para dichas áreas, proceda a determinar el tipo y forma de trabajo que el empleado desarrollará, evalúe si lo hizo bien, lo acompañe y apoye durante el tiempo que permanezca en la empresa? Es obvio que no, porque no tiene ni conocimientos ni autoridad para hacerlo, mientras que los responsables por producción y mercadeo sí pueden y deben realizarlo, decidiendo con quien quieren trabajar, facilitando el ajuste entre el empleado y su área de trabajo, acompañándolo en su gestión, evaluándolo, recompensándolo por sus logros, desarrollando su potencial, generándole condiciones y estímulos propicios para que haga bien su trabajo y lo mejore continuamente, dándole la cara incluso en momentos tan críticos como la terminación de la relación laboral. Como afirma Carlos J. Sánchez-Runde, «Lo que pedimos a un buen mando es extremadamente complejo: que sea técnicamente

competente en su área funcional (ventas, logística, producción, contabilidad, etc.), que asuma la responsabilidad por los resultados de su unidad, que demuestre cualidades de liderazgo (visión, ética, carisma...), que ayude al desarrollo profesional de sus subordinados, y que genere entusiasmo -motivación- entre sus colaboradores» (4).

En el marco descrito, ¿para qué entonces un área de personal? ¿Acaso para que compita con los jefes o los suplante? En un momento dado, podría cuestionar la gerencia qué sentido tiene duplicar esfuerzos y pagar dos veces por lo mismo. El papel de Gestión Humana radicará entonces en ayudar, colaborar, asesorar, orientar y poner a disposición de los jefes las herramientas que requieran para cumplir su labor con el personal. De responder por las personas de manera directa, pasa a ser un área de soporte y apoyo, lo que marca el tercer impacto:

CARÁCTER STAFF.

Es fácil escribir lo anterior, pero extremadamente complejo vivirlo ante la mentalidad adversa a lo propuesto, el inmenso trabajo y riesgo que significa para los demás directivos actuar bajo esta perspectiva y todo un acumulado histórico que por inercia presiona a dejar las cosas tal como están. No obstante, si miramos con detenimiento, encontraremos que si Gestión Humana no posee responsabilidad de línea, se puede reducir sensiblemente su estructura, aliviando los costos y, por qué no, pensar en el outsourcing como mecanismo válido para la prestación de los servicios que le son propios. Por otra parte, todo cuanto se logre en el desarrollo de líderes (jefes) integrales redundará en un mejor ambiente de trabajo, posibilitará un óptimo aprovechamiento de

la fuerza laboral que incidirá en su desempeño y productividad, facilitará y reducirá los tiempos de toma de decisiones sobre el personal, disminuirá rivalidades y conflictos al interior de la organización y se acabarán los señalamientos tratando de eludir la responsabilidad (es que el personal...es que el jefe de producción...), constituirá un mejoramiento personal y profesional para los directivos y será vital para el trabajo en equipo dentro del esquema de red, como veremos posteriormente.

4. POLIVALENCIA Y TRABAJO EN EQUIPO

Los factores competitivos obligan a trabajar en equipo, aprovechando las competencias individuales de sus miembros y contando con su disposición al aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades y al desempeño en tareas diversas y cambiantes, de tal suerte que la valía de un empleado no se cifra a un cargo, sino a múltiples funciones y actividades a las que se adapta y ejecuta con facilidad alcanzando buenos resultados. Un cuarto impacto será el de **ALCANZAR LA POLIVALENCIA Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**

Aunque hemos expuesto algunos de los beneficios de las áreas de trabajo en lugar del puesto de trabajo y del trabajo en equipo sobre el desempeño individual, es probable que los mismos funcionarios resistan el cambio, ante el desconocimiento de sus capacidades para actuar y sobresalir en un grupo, las debilidades que posean para desempeñarse en tareas diferentes a las de su cargo, el arduo trabajo que les espera, la incertidumbre de encontrarse haciendo algo que

les desagrada o con personas que preferirían evitar, el depender su retribución y hasta la estabilidad en el empleo no solo de sí mismo, sino del trabajo de otros y por un factor cultural que nos invita a la competencia antes que a la colaboración y al individualismo antes que a la unión. Ante hechos como estos, la labor de mostrar los beneficios, preparar para el cambio, desarrollar las nuevas capacidades y lograr la transformación de las barreras culturales resumen los retos en materia de gestión humana, anotando que deberán también replantearse los procesos de personal pues es apenas lógico que al buscar diferentes competencias en el personal, tendremos que seleccionarlos con base en parámetros distintos, remunerar su trabajo incluyendo además del esfuerzo individual la labor colectiva, evaluarlo también con referencia al grupo, replantear los planes de carrera y lo relativo a la promoción por méritos exclusivamente individuales que representa subir en un organigrama, otorgar poder para decidir, recursos suficientes para laborar, rediseñar el sistema de control, es decir, redefinir casi por completo nuestro actuar.

5. ADMINISTRAR LA RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA Y EMPLEO.

El veloz y gigantesco avance de las tecnologías de información incide de manera directa en la gestión humana, tanto como facilitador de herramientas que permiten hacer de manera más eficiente el trabajo, como automatizando los procesos, desplazando en ocasiones la mano de obra o cuando menos haciendo necesaria una mayor cualificación de la misma o su reubicación. La tecnología incide entonces

en las condiciones y métodos de trabajo y gracias a ella han surgido nuevas formas de empleo (teletrabajo) y de empresas (corporaciones virtuales, oficina móvil). Hoy, un trabajador que no posea conocimientos apropiados con las debidas habilidades y destrezas para el manejo del computador y los diversos softwares, será excluido del mercado laboral. Las empresas se organizan en red y buena parte de su información y negocios la realizan por esta vía, razón que demanda de su gente el dominio en este campo. La «invasión» de la tecnología impone rediseñar los cargos y/o las áreas de trabajo para garantizar su adecuada utilización y excluir aquellos pasos del proceso que ya no tienen sentido porque no se efectuarán manualmente o porque el tiempo requerido es mucho menor, pudiendo agregarse tareas al personal existente para evitar que quede ocioso e incida nocivamente en la eficiencia y los costos. En este punto es pertinente destacar que los mandos medios son los más gravemente afectados puesto que la tecnología efectuará muchos procesos de control, que era en buena medida lo que justificaba sus cargos y porque ante el acceso masivo a la información, se diluyen las relaciones jerárquicas y se propende por las estructuras planas con liderazgos basados en la situación particular, no centrados en personas determinadas. El sitio de trabajo se ve también afectado porque en muchos casos, conectado desde el hogar, un trabajador podrá desempeñar sus labores y no se requerirá su presencia física en la empresa, dotando de flexibilidad la relación laboral, así como al nivel ejecutivo se le facilitan sus desplazamientos fuera de la empresa al poder permanecer en contacto con ésta desde cualquier lugar del planeta y, lo que resulta mejor aún, llevando consigo la información necesaria o estando en capacidad de obtenerla en instantes, agilizándose los negocios y soportando su dimensión global.

Gestión Humana debe aprovechar las facilidades que la tecnología brinda para la selección de personal, consultando ofertas de trabajo en internet, por ejemplo, o anunciando en ella sus requerimientos de personal, o diseñando planes de capacitación en modalidad virtual, con las ventajas de menores costos, mayor cobertura y asincronismo (no interferir en el horario de trabajo), diseñando e implementando, o bien adquiriendo softwares para la administración del personal y nómina, es decir, en pocas palabras, asimilando y utilizando al máximo las tecnologías de la información que estén al alcance de la empresa.

En alguna medida el suge de los sistemas computacionales «sustituirá» la relación laboral interhumana por una relación hombre/máquina que

rompe las posibilidades de comunicación social a través del trabajo» (5), a la vez que puede acentuar el componente rutinario de la labor, generar nuevas tipologías de enfermedades profesionales y, lo que sería alarmante, el aislamiento del trabajador, elementos que deben analizarse a profundidad y desde todo punto de vista controlar.

Paradójicamente, la informática configura una oportunidad para liberar al hombre de trabajos rutinarios y subalternos potenciando su creatividad, eliminando vía automatización de los procesos una serie de riesgos en el trabajo y generando espacios para actividades diferentes y enriquecedoras que van desde lo laboral, pasando por lo intelectual hasta lo recreativo. ¡Todo depende del manejo que le demos a las tecnologías de la información!

Gracias a la tecnología se subcontratará cada vez un espectro más amplio de actividades que realiza la organización y que no están ligadas a la esencia del negocio, en detrimento de la fuerza de trabajo. Ante esta realidad, debemos preparar al personal para que aprenda a trabajar desde «fuera» de la organización y sea consciente de la ilusión que representa en los tiempos modernos la estabilidad laboral ligada a una sola empresa.

Los anteriores postulados configuran el quinto impacto:
CONCILIAR TECNOLOGÍA Y EMPLEO.

6. FLEXIBILIZACIÓN LABORAL.

El mercado demanda continuamente innovación y adaptación veloz de las empresas a sus requerimientos, lo que es posible si la organización es flexible, ya que por definición, lo rígido es inamovible, inalterable, tiende a la permanencia y conservación del estado de cosas tal cual como cuando se crea. El cambio, palabra mágica y compleja, de uso más que frecuente en el ambiente empresarial, lleva en su seno la noción de flexibilidad, porque pasar de un estado a otro plantea transformar, adaptar, variar y, ante todo, comprender que nada es estricto y riguroso, que todo puede pensarse y hacerse de manera diferente y que el sentirse intocable o inalterable resulta una actitud tan insólita como nociva en nuestros días.

En la medida que se pueda escoger entre varias alternativas y la empresa y sus empleados no se vean limitados a una sola opción en

el decidir y el actuar, estaremos dentro del marco de la flexibilización.

En el campo laboral se define la flexibilización como «La capacidad de los individuos en la economía y en particular en el mercado de trabajo de renunciar a sus costumbres y de adaptarse a nuevas circunstancias» o como la «capacidad de adaptación del régimen normativo y del juego de las instituciones a la voluntad unilateral o bilateral de las partes de la relación de trabajo» (6). La legislación otra rígida, ha cedido, dando lugar a que las relaciones laborales se rijan en mayor medida por la voluntad y autonomía de las partes y contemplando en sus propios preceptos instituciones como la contratación a término fijo, a tiempo parcial, el trabajo de medio tiempo, el salario integral, el desmonte de figuras como el reintegro y la retroactividad de las cesantías, en suma, una serie de disposiciones que modificaron instituciones del derecho laboral y privilegian los acuerdos entre las partes (empleador - trabajador) en términos de la jornada laboral, el carácter salarial o no de los pagos y el tipo de contratación, como sus factores destacados. La reforma laboral propuesta en nuestro país profundiza en la flexibilización y propone compensar horas extras y trabajo suplementario con tiempo de vacaciones en lugar del pago en dinero con los recargos que actualmente operan, la posibilidad de los contratos de trabajo por horas en los que no se remunerará el tiempo laborado en dominicales y festivos como actualmente se hace y que llevarían a que una sola persona pueda laborar, con contrato de trabajo, para varias entidades simultáneamente, entre otros aspectos. Es claro que si pretendemos que las empresas respondan ágilmente a los cambios, deben poder hacerlo con todos sus

recursos y afectando todos sus componentes, incluidos los empleados; no entenderlo así forzaría el sostenimiento de costos elevados, de relaciones desgastadas o innecesarias, de viejos estilos de hacer las cosas no compatibles con las expectativas actuales y se derivaría en posiciones de franca desventaja ante la competencia ahora global. Un sexto impacto se vislumbra sin que pueda impedirse: **LA FLEXIBILIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.**

Desde luego que en principio la parte más favorecida es la empresa debido a que posee los medios y puede, bajo la apariencia del acuerdo, presionar o, mejor aún, imponer condiciones, pero no se trata de discutir lo afortunado o inconveniente de este hecho, sino de aceptar su realidad y prepararnos para su uso, desarrollando habilidades de negociación y preparándonos para competir, como empleados, en un mundo más abierto, competitivo, inestable y de multitud de opciones a la hora de configurar la relación laboral.

Nunca antes como ahora toma sentido la expresión según el cual: **«EL QUE NO CAMBIE, LO CAMBIAN».**

Hemos pretendido resaltar los impactos más relevantes que las tendencias actuales generan en la gestión humana al interior de las empresas, siendo conscientes del tratamiento sintético que por razones de espacio y la naturaleza de este escrito se le han dado, en defecto de temáticas tan interesantes para profundizar como el sistema de remuneración por competencias, el diseño e implantación de las áreas naturales de trabajo, el trabajo virtual y las organizaciones virtuales, los nuevos sistemas de control y de participación, el capital intelectual, etc., pero si hemos

motivado al lector a reflexionar sobre lo que nos espera a la vuelta de la esquina y consecuentemente al estudio y profundización de estas temáticas, aportándole una luz para el camino, habremos cumplido en buena medida nuestro objetivo. No obstante, sería imperdonable no destinar al menos unas pocas líneas para abordar el perfil del responsable del área de personal, acorde con lo hasta ahora expresado:

7. EL NUEVO PERFIL DEL DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA

Conservando lo que es apenas obvio, como el Dominio de su Área Específica: La Administración de Personal (o más exactamente la Dirección de Personal, porque los recursos se administran, pero las personas, que no son cosas, se dirigen); Excelentes Relaciones Interpersonales, Título Profesional y las Condiciones Éticas de rigor, nos atrevemos a formular la siguiente caracterización:

- ◆ Conocimiento de los Procesos Operativos, esencial para entender qué hace la gente, poder diseñar las áreas naturales de trabajo, formar y desarrollar equipos de alto desempeño, contribuir a los resultados de la empresa, proponer movimientos de personal, etc.
- ◆ Sentido Económico de su Función, lo que implica conocimiento y utilización de la Estadística, las Matemáticas, la Economía y las Finanzas. Recuérdese que se requiere medir la gestión y evaluar resultados para determinar la contribución (valor agregado) del área de gestión humana a la organización.

- ◆ Pensamiento Estratégico, para dimensionar el negocio, definir estrategias y ser consciente del papel del personal como factor clave de competitividad. Exige, además del manejo de técnicas prospectivas, elementos de mercadeo.
- ◆ Dominio de un Segundo Idioma, que resulta definitivo en un ambiente global, de preferencia el inglés.
- ◆ Capacidad de asimilación y utilización de las tecnologías informáticas y los avances tecnológicos.
- ◆ Habilidades Directivas, como Trabajo en Equipo, Toma de Decisiones, Comunicación, Negociación y Liderazgo.
- ◆ Tolerancia a la Frustración y Capacidad para Trabajar bajo Presión.
- ◆ Alta Motivación al Logro.
- ◆ Experiencia Profesional y Educación Avanzada, de preferencia a nivel de Magister o Doctorado, si bien este requisito depende del tipo de empresa y sería prácticamente inalcanzable para empresas de corte mediano, pequeño o microempresas.

Urge elevar el nivel del área y de exigencia para quien la dirige, ante la complejidad e importancia de las labores a su cargo que reclaman un profesional de excelente nivel y sobre todo, integral.

CITAS

- (1) Fuente: RICARD, Joan Enric. «Nuevas Formas Organizativas: Funcionamientos» Publicado en *Cómo Prepararse para las Organizaciones del Futuro*. Biblioteca IESE de Gestión Empresarial. Universidad de Navarra. Ediciones Folio, Barcelona, 1.997.
- (2) GOMEZ, Sandalio. *La Persona y el Trabajo en la Empresa del Siglo XXI*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Ediciones Folio, S.A. Barcelona, 1.997.
- (3) IDEM.
- (4) SANCHEZ RUNDE, Carlos J. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Ediciones Folio, S.A. Barcelona, 1.997.
- (5) JOYANES, Luis. *Cibersociedad. Los Retos Sociales ante un Mundo Digital*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid. 1.997.
- (6) ALVAREZ PEREIRA, Carlos. *Flexibilización de la Normatividad Laboral*. Revista Actualidad Laboral Nro. 58. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá. 1.993.