

Jorge Monsalves, socio director de Alto Desarrollo Consultores

## **“Para los pequeños y medianos empresarios es fundamental aplicar herramientas de gestión de personas para potenciar el éxito a futuro”**

- *Según explica el especialista en áreas de planificación y marketing estratégico, el concepto de gestión de personas se entiende como un proceso de dirección transversal en la empresa, orientado a potenciar y desarrollar su capital humano como principal fuente de ventaja competitiva y facilitador de la implementación exitosa de la estrategia de negocios. Es la evolución desde una visión funcional de las actividades de recursos humanos hacia una perspectiva sistémica y estratégica de creación de valor a través de las personas.*

### **Por Natalia Opazo Gana**

Desde su cargo como socio director de Alto Desarrollo Consultores, y además psicólogo de la Universidad Diego Portales, Jorge Monsalves tiene una experiencia ejecutiva ligada al desarrollo de la planificación y control de gestión, por lo que es certero en señalar que la *expertise* que alcancen los altos mandos de las empresas es clave para guiar a los trabajadores a alcanzar su excelencia.

“Este último punto constituye, a mi juicio, un elemento clave en la función actual de Recursos Humanos, pues le entrega la visión global de la organización, el *big picture* del negocio y que le permite integrar las prácticas, procesos y políticas de gestión de personas con la estrategia de la empresa, facilitando su implementación y, por ende, generando valor para la organización”, sostiene.



### **¿Cómo podríamos definir el concepto de gestión de personas y su importancia en el escenario empresarial actual?**

Actualmente, con el nivel de competitividad que están exigiendo los mercados, como resultado de fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico, se puede afirmar que la única ventaja realmente estable reside en las personas de una organización. Son las personas las que con su comportamiento, su desempeño, su manera de hacer, hacen realidad la estrategia en cada una de sus acciones.

La tecnología puede copiarse, los planes de marketing y comunicación pueden duplicarse y las espaldas financieras pueden crearse. Lo que es único en una organización es la suma de las capacidades de sus miembros, vale decir, sus competencias. En este sentido, las personas son en sí mismas los elementos de la organización que más crean y más destruyen valor en la empresa, las que facilitan o impiden el logro y la consecución de una estrategia de negocios. Son, en consecuencia, los principales agentes en la creación de valor, por lo que la efectiva gestión de personas constituye en la actualidad uno de los elementos más críticos en la dirección estratégica de cualquier organización.

### **¿Qué herramientas debe utilizar una empresa que desee incorporar una buena gestión de capital humano entre las líneas de su administración?**

El punto de partida para lograr una efectiva gestión del capital humano en la empresa es que los

profesionales de recursos humanos desarrollen sus competencias centrales. ¿Qué significa esto? Que deben poseer un alto grado de expertise en sus propias prácticas, ser capaces de conducir exitosamente procesos de cambio y entender el negocio.

Ahora, llevando el tema a lo concreto, algunas de las herramientas o prácticas que facilitan una gestión de personas efectiva y basada en la creación de valor son, por ejemplo, la implementación de un efectivo sistema de gestión del desempeño, que permita identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas; la incorporación de políticas y programas de capacitación y desarrollo que den respuesta a las reales necesidades de la organización y de los colaboradores; desarrollar políticas de incentivos, tangibles e intangibles, que permitan atraer, retener y motivar el talento en la empresa; diseñar modelos de gestión por competencias derivados de la estrategia y cultura de la organización; por mencionar algunos.

### **¿Cuáles son los beneficios directos que trae esta práctica para la empresa y sus trabajadores?**

Consideremos dos de las prácticas mencionadas anteriormente. Por ejemplo, se considera fundamental el implementar un sistema de evaluación del desempeño al interior de las organizaciones por dos principios básicos. En primer lugar, lo que no se puede medir no se puede gestionar ni mejorar. Y, en segundo lugar, lo que se mide determina en gran parte los comportamientos de quienes trabajan en la organización.

Los principales beneficios derivados de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño es lograr una vinculación más estrecha entre los objetivos, las responsabilidades y los comportamientos individuales con la estrategia de la empresa; así como el desarrollo de las capacidades y las competencias de las personas al interior de la organización.

Por su parte, el implementar un modelo de gestión por competencias implica evolucionar de un enfoque tradicional centrado en las tareas, responsabilidades y funciones -¿Qué debe hacer el trabajador?- a un enfoque centrado en el desempeño esperado, resultados y logros -¿Qué debe lograr y cómo debe lograrlo?- buscando alcanzar los máximos resultados a través de la gestión de comportamientos observables.

En este sentido, un sistema integral de gestión recursos humanos por competencias, constituye un modelo de gestión que centra su atención en los comportamientos y capacidades personales requeridas por la organización para lograr sus objetivos estratégicos y que favorece el desarrollo del potencial de cada uno de sus integrantes. Las competencias permiten respaldar la misión y los valores de la organización, buscando generar una ventaja competitiva sostenible y sustentable en el tiempo, además de potenciar al máximo las capacidades de los miembros de la empresa.

### **Generalmente se asocia a la gestión del capital humano con grandes empresas, pero ¿de qué manera pueden pequeños y medianos empresarios utilizar estas herramientas con su recurso humano?**

Es absolutamente viable para los pequeños y medianos empresarios el utilizar estas prácticas y herramientas de gestión de personas. Es más, en mi opinión, para ellos es fundamental su aplicación con objeto de poder apalancar y potenciar el éxito de su negocio en el largo plazo. Esto considerando sus recursos y capacidades, pues requieren de un equipo humano que les permita responder efectivamente a las intensas demandas del entorno y a la fuerte competencia del mercado. Un capital humano comprometido y capacitado que haga realidad su modelo de negocio.

Lo principal aquí, es hacerlo simple. La idea es siempre, más allá del tamaño o del tipo de empresa a la que hagamos referencia, adaptar las prácticas de recursos humanos a la propia realidad de nuestra organización. De esta manera, daremos respuesta a las verdaderas necesidades de nuestro negocio y dichas prácticas aportarán valor a la empresa.

### **Existe aún la idea de que una evaluación trae más consecuencias negativas que positivas ¿Qué hay de cierto en esto y qué beneficios directos trae la evaluación?**

En base a mi experiencia, cada vez son menos los grupos de colaboradores que perciben más consecuencias negativas que positivas derivadas de los sistemas de evaluación del desempeño en sus empresas. Esto, puesto que cada vez son más concientes de la importancia que estos sistemas de gestión tienen para su satisfacción laboral, su desarrollo profesional y la calidad de su propio trabajo.

El sistema de evaluación del desempeño constituye, en mi opinión, el troncal del cual se deriva el resto de las actividades y prácticas de gestión de personas de manera integrada, vale decir, las políticas de compensación e incentivos; los programas de formación y capacitación; los procesos relacionados con el desarrollo y promoción de los colaboradores. Como consecuencia, los trabajadores están cada vez más informados y son más partícipes de los procesos de evaluación del desempeño en sus empresas, dado el alto impacto que estos sistemas tienen en su vida laboral y desarrollo profesional.

Lo anterior, siempre y cuando hayamos diseñado e implementado un sistema de evaluación del desempeño efectivo, que responda a las reales necesidades de nuestra organización y nuestros colaboradores. De esta manera, se garantiza que los empleados conozcan y sean concientes de lo que se espera de ellos y de cuál es su aporte organizacional; que reciban el adecuado apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el proceso de desempeño; que comprendan la forma en que se va a medir su rendimiento y puedan seguir la marcha del mismo; que se les planteen retos que consideren desafiantes pero alcanzables; y que, finalmente, se les ofrezca el adecuado reconocimiento y las recompensas apropiadas a sus logros.

### **¿Cuál es el valor que tiene la capacitación constante hoy, tomando en cuenta el complejo escenario económico que enfrentan las economías mundiales?**

Hoy en día es fundamental. Si pensamos que hoy lo único constante es el cambio, para que una organización logre enfrentar de manera efectiva un entorno altamente dinámico y competitivo, requiere de contar con un capital humano altamente cualificado. Es por ello que la capacitación, como parte fundamental de las prácticas de gestión de personas, se vuelve crítica para desarrollar en el personal las competencias necesarias que le permitan a la organización responder a las nuevas demandas del entorno.

Hoy las empresas compiten en base a capacidades, y dichas capacidades organizacionales se derivan del facultamiento de nuestro capital humano. Por lo tanto, es fundamental para el éxito y continuidad de la empresa en el largo plazo el diseñar e implementar planes formativos que faciliten potenciar y desarrollar las competencias de nuestros colaboradores, construyendo así capacidades estratégicas que permitan generar ventajas competitivas sustentables. Recordemos que hoy en día todo es copiable, lo único propio de cada organización son sus activos intangibles, vale decir, su cultura corporativa; su estilo de liderazgo; su clima organizacional; su know how o conocimiento compartido; las competencias de su equipo humano; en definitiva, sus capacidades estratégicas.

Como consecuencia, las empresas que obtendrán rendimientos superiores serán aquellas que potencien sus capacidades estratégicas para mejorar su posición competitiva en el mercado, donde la capacitación y la formación continua cobran un valor fundamental, porque cuando el conocimiento no crece, decrece.