

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a una diversidad de retos, sin embargo, el más preocupante de estos es la competitividad. Acerca del tema han surgido diversas teorías que buscan dar fórmulas y métodos de cómo se puede incrementar la competitividad y productividad en los negocios. Independientemente de las diferencias que puedan existir entre estos enfoques, el común denominador es que para aumentar la competitividad y productividad de los negocios debemos gestionar a las personas, es decir, al capital humano de la organización. Ahora bien, no basta con gestionarlo, debemos alinearlos con las estrategias de la compañía, y en ese sentido es también importante que los procesos de la organización que afectan o transforman al capital humano estén acorde a dichas estrategias.

Bajo esta óptica, procesos como el de Reclutamiento y Selección, la Compensación y el Reconocimiento, y el Desarrollo se vuelven aún más importantes, ya que todos ellos afectan positiva o negativamente la calidad del Capital Humano dentro de las organizaciones.

El primero de ellos, el Reclutamiento y Selección de personal, debe ser un proceso que nos asegure la búsqueda, selección y contratación de los elementos adecuados a las necesidades de la empresa y que además nos ayude en el incremento de la competitividad y productividad. ¿Qué debemos observar dentro de esta tarea para que logremos los resultados esperados? Primero debemos partir de la descripción y perfil del puesto, a través de la cual fijaremos todos los parámetros deseados, como las competencias técnicas y conductuales que buscamos. Lógicamente, esta fuente o punto de partida debe estar actualizado y alineado con la estrategia de la organización para que su aporte tenga y brinde el valor esperado, de lo contrario el proceso se basará en aspectos que no buscamos. Las entrevistas y pruebas a las que se sometan los

candidatos deben concentrarse en medir las competencias que requieren las estrategias empresariales, y en este sentido, los responsables de las actividades, tanto en Recursos Humanos como dentro del área que requiere nuevo personal, deben dominar y conocer muy bien las directrices estraté-



gicas de la organización, así como la forma de identificar las competencias que dichas directrices exigen.

La Compensación y el Reconocimiento es también otro de los aspectos claves dentro de la organización que nos ayuda en el camino hacia el incremento de la competitividad y la productividad. Mediante un adecuado sistema de administración de salarios, la empresa tiene la seguridad de que está compensando apropiadamente a su capital humano, asegurándose que a través del mismo ha superado las barreras de la inequidad interna (dos personas en un mismo puesto con diferencias salariales significativas). Por otra parte, una buena administración salarial contribuye a la claridad en la organización, puesto que el sistema de compensación necesita y parte de la estructura organizativa de la empresa para establecer una clasificación técnica de cargos funcionales. En este sentido, muchas veces la necesidad de establecer un esquema de administración de la compensación obli-

ga a la empresa a clarificar la misma organización. También, es importante recordar que un adecuado sistema de compensación facilita el establecimiento de sistemas de remuneración variable, ya que deja ver con facilidad aquellos puestos que pueden ser compensados a través de métodos variables, y a los cuales podemos reconocer en forma adecuada el esfuerzo en el logro de las metas y objetivos de la organización, encaminando de esta forma los resultados en concordancia con las estrategias de la empresa.

Una vez que tenemos asegurados los aspectos básicos de la gestión del capital humano, nos queda entonces por fortalecer la actualización y desarrollo profesional del mismo. Para ello, es de gran importancia que la organización posea los mecanismos adecuados en el establecimiento de las necesidades de desarrollo, a través de la determinación de las brechas de competencias técnicas de cada uno de los empleados. Esto le permite a la organización orientar los esfuerzos de desarrollo del personal, no solo bajo el enfoque estratégico que se persigue, sino también según las necesidades reales, que al ser superadas, permiten al individuo un desarrollo profesional que se refleja en el incremento de la productividad y por tanto de la competitividad de la organización.

En términos de desarrollo, y específicamente en lo que se refiere a competencias conductuales (entendidas como aquellas características propias de la personalidad del empleado), éstas no siem-

pre caben dentro de los planes de desarrollo, pues algunas de las mismas son extremadamente difíciles de desarrollar, especialmente si el individuo no las refleja en su esencia más básica. Estas, más bien, deben resolverse dentro del proceso de reclutamiento y selección del que anteriormente se habló.

En resumen, no basta con fijar la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Debemos adecuar los sistemas administrativos internos de tal manera que estos respondan al pensamiento y valores establecidos desde la alta administración. De esta manera estaremos alineando los sistemas con la estrategia de la empresa, y a través de la respuesta positiva que los mismos den al personal y sus necesidades dentro de la organización, estaremos generando compromiso con el rumbo empresarial, creando vínculos estrechos entre el capital humano, la organización y su estrategia. Esto permitirá dar como resultado el incremento de la productividad y por consiguiente de la competitividad de la organización.

Lic. Patricia Saladrigas de Varela
Consultor
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel: (506) 520-1324, 520-1323

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com