

**EL VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS
RESIDE EN EL CONOCIMIENTO**



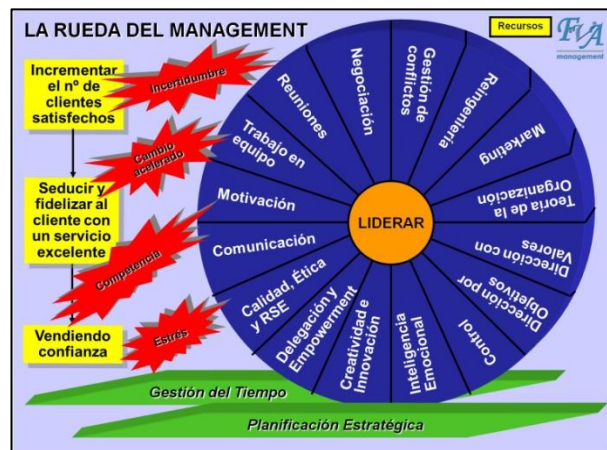
1. El mundo está cambiando

El mundo está cambiando, eso es indudable, y ya no podemos hablar de cambio en el último siglo o en las últimas décadas, cuando nos referimos al fenómeno del cambio debemos hacerlo desde la perspectiva de los últimos días o desde las horas más recientes, pues el cambio es un fenómeno en aceleración constante.

Captar el mejor talento para liderar ese cambio supone una de las necesidades más acuciantes del departamento de Recursos Humanos en las empresas. Sí, para liderar el cambio, no para "soportarlo" de forma fatalista. Cuando las cosas cambian es porque alguien las hace cambiar, todo es por algo, no hay efecto sin causa. ¿Qué pretendemos de nuestra empresa? Si queremos que sea motor de cambio debemos incorporar a nuestra organización aquellas personas capaces de generarlo... o de dar la oportunidad a aquellos que ya disponemos de entre nuestros colaboradores. Las nuevas tendencias de selección de personal sugieren la preferencia basada en competencias y valores, pero en numerosas ocasiones continuamos recurriendo a elementos tradicionales, tales como el grado de formación, tiempo de experiencia acumulada, nivel necesario de supervisión,... Si continuamos haciendo "lo de siempre" atraeremos e incorporaremos a "los de siempre", ¿es eso lo que necesitamos?

La actual revolución científica y técnica, el exceso de datos que no somos capaces de convertir en información, la facilidad y rapidez de las comunicaciones y la globalización de las economías, ha dado lugar a que el conocimiento se haya convertido en un factor emergente y diferenciador entre la pobreza y la riqueza, el cual ha traído consigo la aparición de una nueva disciplina para su administración, distribución y uso: la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es un proceso continuo de adquisición, adjudicación y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización para hacer más creativos e innovadores a sus colaboradores y, de esta forma, ser más efectivos y eficaces en la toma de decisiones, dando una respuesta más rápida y acertada a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en un entorno cambiante y lleno de incertidumbre.



Constatamos, cada vez con mayor frecuencia, que los títulos académicos no son garantía de amplia cultura, capacidad innovadora ni experiencia, tres puntales vitales en un puesto de liderazgo, únicamente testimonian la finalización de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no necesariamente como competente. Esto no quiere decir que aquello que se ha aprendido no tenga ningún mérito, simplemente se ha cubierto una condición de forma favorable, que evidencia haber recibido una información/formación necesaria, pero la experiencia nos indica que hoy en día ya no es suficiente. La selección de personas con talento no debe limitarse a demostrar el nivel académico, sino la profundidad y la capacidad de desarrollo del conocimiento que se posee, y medirse por la amplitud,

alcance e impacto que este pueda y deba causar en la empresa, en los clientes, en los proveedores y en el entorno, en definitiva en el mercado.

No todas las personas que poseen el conocimiento necesario para desempeñar unas funciones lo ponen en práctica o lo emplean en beneficio de la organización. Dependiendo del itinerario que ha de realizar el individuo en la empresa no será suficiente para seleccionarlo el sólo hecho del "saber" que posee, también necesitaremos conocer los elementos que le motivan, y si está en nuestra mano facilitarlos. Poseer conocimiento no es suficiente, se puede "saber mucho" y a la vez ser un elemento completamente inútil para las organizaciones. Cuando el conocimiento no se pone en práctica puede ser lo mismo que no poseerlo.

Basados en esta premisa, el departamento de Recursos Humanos debe establecer un proceso de formación y motivación continua que facilite el conocimiento de manera práctica, encaminándolo al desarrollo de las competencias personales y del trabajo en equipo.

La "selección de talento" deberá orientarse a descubrir la capacidad creativa e innovadora que posea el individuo, su elemento transformador, basado en la premisa: *"El profesional es lo que hace, no lo que dice saber"*. Es precisamente en la práctica donde mejor puede medirse la profundidad del conocimiento, cuando se demuestra la capacidad de transformar un hecho abstracto o una idea, en un hecho concreto capaz de ser medido y cuantificado, tanto en su cantidad como por su calidad.

A la hora de traducir la teoría en la práctica es cuando podemos observar otros elementos fundamentales en las competencias del individuo, pues de su rol de "generador de ideas y soluciones" basadas en el conocimiento pasa a convertirse en un "ejecutor de programas" y es allí donde su destreza como líder de acción quedará demostrada. Si hasta hace unos años lo importante era el documento, el título o el diploma que certificara como capacitada a una persona, hoy lo importante es la praxis que "generar valor" y genera la diferencia entre lo que se sabe y lo que se hace con lo que se sabe. Poseer conocimiento y ponerlo en práctica para dar respuesta a un hecho o a una situación, aunque es fundamental, tampoco es suficiente para afirmar que el individuo posee el talento que la empresa precisa. Se debe agregar valor en cualquier posición que se ocupe en la empresa, de manera constante y sostenida, de lo contrario el producto del conocimiento no trasciende, se pierde en el tiempo y esto merma la calidad del capital intelectual de la organización.

Así pues, la búsqueda de talento debe orientarse a aquellos individuos que son capaces de agregar constantemente valor a su gestión a través del producto de su discernimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir y compartir conocimiento, así como captarlo. El impacto positivo que el personal posee imprimirá en la empresa la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad y ética a través del management cotidiano.



En definitiva, **cuando se posee el conocimiento necesario, se pone en práctica y el resultado genera valor añadido, nos encontramos ante una persona de impacto estratégico con capacidades operativas** que redundarán en beneficio de la organización, si esto no ocurre estaremos sustentando una estructura ficticia basada en la presunción de un conocimiento por el simple hecho de estar certificado. Si se desarrollan políticas que fomenten el compromiso, implicación y satisfacción del trabajador en la empresa, ello provocará una mejora para los accionistas, los clientes y los usuarios de los productos/servicios que la compañía genere.

2. El capital relacional

Avanzando un poco más en estas consideraciones, podemos afirmar que las organizaciones no sólo crean valor a través del producto/servicio que comercializan sino también por el intercambio de conocimiento engendrado en ese contacto, del cual surgen activos intangibles como la reputación, el prestigio, la popularidad y la imagen corporativa. Ello sólo es posible cuando el personal interactúa con los clientes, creándose una combinación de relaciones que constituyen el denominado "capital relacional" de la empresa. Planteemos un pequeño test para el directivo del siglo XXI, ¿serían estas nuestras respuestas y las de nuestros colaboradores?:

Pregunta - *¿Para qué se te paga?*

Respuesta - *Para lograr alta satisfacción en los clientes.*

Pregunta - *¿Cuál es tu trabajo?*

Respuesta - *Mantener e incrementar constantemente el número de clientes satisfechos.*

Pregunta - *¿A qué dedicas tu jornada de trabajo?*

Respuesta - *Ha estar cerca del cliente para conocer sus necesidades y expectativas, y así poder seducirle y fidelizarle con un servicio excelente.*

Pregunta - *¿Qué vendes?*

Respuesta - *Valores en forma de producto o servicio, especialmente confianza.*

Pregunta - *¿Cuál es tu principal herramienta de trabajo?*

Respuesta - *El conocimiento.*

Pregunta - *¿Cuáles son tus principales habilidades?*

Respuesta - *Las básicas del Management: liderazgo, delegación y empowerment, creatividad e innovación, inteligencia emocional, dirección por objetivos, dirección con valores, control, marketing, gestión de conflictos, negociación, reuniones, trabajo en equipo, motivación, comunicación,... todo ello con alta calidad, ética profunda y sincera responsabilidad social.*

3. Creación y difusión del conocimiento

La creación y difusión del conocimiento son actividades intangibles que no pueden ser ni supervisadas, ni forzadas por la empresa, sólo tienen lugar cuando los individuos cooperan voluntariamente, de ahí la relevancia de diseñar un conjunto de políticas de gestión de los recursos humanos que impliquen a éstos con los Principios y Valores, la Misión, la Visión, las Políticas, los Objetivos, las Estrategias y los Programas de acción de la empresa. Los sistemas de implicación del trabajador generan valor para los clientes, de ahí que el departamento de Recursos Humanos precise herramientas de trabajo para comprometer y desarrollar a los colaboradores:

1. **Valoración de puestos de trabajo.** La información que brinda el análisis del puesto, que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que se requiere. La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones.
2. **Planes de carrera y promoción.** Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo son necesarios para conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten guiar el proceso de selección de forma lógica y ordenada. A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra empresa y, que requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. Es necesario saber qué puestos tenemos, qué puestos vamos a crear, por qué los consideramos necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos. Fundamental, por tanto, el disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.



3. **Formación.** Para planificar la formación necesaria para un colaborador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, así determinaremos que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cual de ellos manifiesta carencia o debilidad y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.
4. **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos, su margen de innovación, la cota de delegación que recibe y que transmite, su capacidad de comunicación, su liderazgo, su influencia en el clima laboral,... Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?
5. **Determinación de la responsabilidad.** Toda persona precisa conocer a ciencia cierta de que competencias son las que debe asumir, así reducirá la incertidumbre, el estrés y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente necesitamos.

6. **Una estructura clara.** Clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer un sistema retributivo.

Una empresa crea riqueza cuando consigue una ventaja competitiva que le permite generar rentas por encima del coste de oportunidad de los recursos. El conocimiento de los trabajadores es uno de los mayores pilares de obtención de ventaja competitiva sostenible, y pone de manifiesto la importancia de comprometer cada vez una mayor cantidad de recursos en formación.

Félix Velasco

