

## Tecnología para el Factor Humano. Base de Competitividad

Por. Carlos Guzmán Dibella

Las pequeñas y medianas empresas que tienen una posición competitiva complicada ante el mercado global por efectos de los precios, la productividad, los aranceles, la tecnología, el financiamiento y otros factores, también podrían tener una desventaja en cuanto a la forma en que seleccionan, administran y desarrollan a su gente. Mientras los competidores globales tienen prácticas de negocio agresivas en cuanto a la gente que colabora con ellos, muchos empresarios locales dejan éste aspecto de lado, no percatándose que el factor humano es fundamental en la competitividad.

Así como la tecnología ha cambiado la forma de procesar, producir, distribuir y comunicar, también está cambiando la gestión de la gente en las empresas.

Una buena tecnología en términos de factor humano debe ayudar en el reclutamiento, en la capacitación y la educación, en el desarrollo y plan de carrera y en el exitoso desarrollo de procesos de cambio.

Y al referirnos a “tecnología” no estamos hablando de “sistemas” informáticos sino de metodología avanzadas de diagnóstico y medición del comportamiento.

En cuanto a reclutamiento, ya no es suficiente revisar un currículum, sostener una entrevista y validar referencias. Esos procesos permiten, cuando más, conocer la conducta de una persona adornada por la fachada que desea presentar, pero no nos dice nada de su comportamiento. Es cierto que los procesos de reclutamiento hoy día son complementados en muchas empresas por herramientas psicológicas que permiten conocer algunos aspectos adicionales de la persona, sin embargo, en muchos casos esas herramientas tienen décadas de antigüedad y ya no se amoldan a lo que se necesita actualmente.

Se requieren herramientas que dimensionen el comportamiento de un candidato de manera muy precisa y presentarlo cuantificado en escalas que permitan comparaciones exactas.

El empresario actual debe buscar la mayor precisión posible para no equivocarse al contratar. El entorno no permite ya cometer ese tipo de errores.

Una herramienta tecnológica que ayude a un buen reclutamiento debe medir las diferentes dimensiones del comportamiento de una persona y contrastarlas contra el encargo que se le pretende asignar en la organización,

para de ahí determinar las compatibilidades o incompatibilidades que presenta contra el puesto y la confiabilidad de que entregue los resultados que se buscan. Si no se mide eso, lo demás sale sobrando pues cualquier medición psicométrica que no relacione los talentos con el desempeño buscado, no permitirá prever si esa persona puede o no dar resultados en el puesto que va a ocupar.

De la misma forma en que el reclutamiento debe ser apoyado por tecnología, debe serlo la capacitación y la educación empresarial. Primero hay que comprender que “capacitación” o “entrenamiento” no son sinónimos de “educación”. El asunto es más profundo y conceptual.

En los procesos de formación del individuo dentro del ambiente de la empresa, se debe trabajar en el desarrollo de “habilidades externas” o “duras” y de “habilidades internas” o “suaves” y es ahí en donde reside la diferencia. La capacitación o entrenamiento se ocupa de las habilidades externas, enseña a “hacer” y la educación tiene que ver con el desarrollo interno del individuo, enseña a “ser”. Entrenar o capacitar a los empleados es enseñarles algo para “arrastrarlos” hacia un resultado, educar a los empleados es enseñarles algo que los guía hacia sus metas.

En base a lo anterior, definir un programa de capacitación puede ser sencillo pues, al estar relacionado con las habilidades “duras” requeridas por el puesto, el enfoque se da en función de los sistemas, equipos, maquinaria o procedimientos relacionados. Sin embargo, cuando se habla de definir un programa de educación en cierta habilidad o fortaleza, se requiere usar una herramienta de diagnóstico que permita saber exactamente en donde está cada persona y diseñar un programa de educación que lo desarrolle individualmente.

Hacer un levantamiento de necesidades de capacitación en base a un cuestionario que de manera subjetiva contestan los mismos empleados, ya no es suficiente pues muchas veces, en el tema de las habilidades “suaves” los propios empleados pueden no conocerse a sí mismos con profundidad.

Aquellas empresas que simplemente deciden dar un curso de cierta habilidad y le recetan el curso a todos por igual, están desperdiciando tiempo y dinero en ello. La tecnología debe decir, con precisión, qué habilidades se requiere desarrollar en cada individuo de acuerdo con el encargo que tiene en la organización.

Así como una herramienta tecnológica es indispensable en el proceso de reclutamiento y en la definición de las necesidades de educación empresarial, también lo es cuando se enfrenta un proceso de cambio en la organización.

Un proceso de cambio requiere que todos saquen lo mejor de sí pues implica seguir haciendo lo anterior mientras se le da forma a lo nuevo. Todo ésto ante un entorno de gran presión e incertidumbre.

Comunicar la visión a los empleados y colaboradores y presentarles las nuevas estructuras que regirán el futuro en un cambio empresarial es importante pero no suficiente, pues antes de empezar a mover fichas en un organigrama, se deben analizar de los talentos que se requieren para implementar el cambio, los que se requieren para la nueva manera de operar y de los que se tienen actualmente en la organización. El hacer una correlación de esos tres inventarios de talento es lo que puede o no garantizar que el cambio sea un éxito. Para ello se requiere usar tecnología.

El comportamiento de las personas varía ante la incertidumbre y ante el aumento de presión. Alguien que se desempeña bien en un ambiente estable puede no garantizar resultados ante un cambio. Es por ello que se deben usar herramientas de medición de comportamiento antes de tomar decisiones sobre reubicación de gente ante un entorno de cambio.

Medir a las personas es una tarea difícil sin embargo cada día hay más avances al respecto. Cada empresario puede optar por usar diferentes metodologías o asesorarse con especialistas en el tema. El secreto es seleccionar una o una combinación de ellas, que sea compatible con lo que busca la organización y que se mantenga consistente para lograr comparaciones entre diferentes personas y con la misma persona al pasar del tiempo.

El empresario debe empezar a entender a la persona e investigar sobre los avances más recientes. Por un lado, los partidarios de Daniel Goleman, buscan medir a los individuos en base a los cuatro dominios y las 20 competencias identificadas en la Inteligencia Emocional. Hay quienes parten de las investigaciones de las múltiples inteligencias de Howard Gardner y sus estudios sobre individuos de éxito. O quienes se basan en las investigaciones de Tony Buzan sobre las cualidades de los genios.

También están los estudios recientes que en México ha realizado Javier Espinosa Garza sobre la estrella de identidad personal en 14 dimensiones o lo publicado por Marcus Buckingham y Donald O. Clifton sobre fortalezas y talentos.

Lo cierto es que incorporar prácticas de negocio con tecnología de vanguardia en el manejo del factor humano no es opcional, es una inversión urgente y obligatoria que todos los medianos y pequeños empresarios deben enfrentar si es que están realmente comprometidos con la competitividad de su empresa ante el entorno local y global.

---

El autor es director general de Grupo Arion y consultor empresarial en campos de proceso de cambio, comercialización, factor humano y planeación. Email: [cguzman@exsyst.com.mx](mailto:cguzman@exsyst.com.mx) [www.grupoarion.com.mx](http://www.grupoarion.com.mx)