

¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto?

IS HUMAN TALENT MANAGEMENT a competitiveness factor in Pymes in Pasto?

Por: Nelson Armando Mora Gómez ¹

Fecha de recepción: 13 de Mayo de 2008
Fecha de aprobación: 22 de Mayo de 2008

RESUMEN

Hoy la Gestión del Talento Humano se debe considerar como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa, cabe destacar que aquellas empresas que invierten en su Talento Humano, hacen de este una de las mayores ventajas competitivas. Uno de los objetivos fundamentales de la Gestión del Talento Humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas de reclutamiento, selección, contratación capacitación, desarrollo y bienestar social.

El propósito de este artículo, es hacer énfasis en la importancia de la gestión del Talento Humano en las organizaciones modernas y para ello se toma como referencia las Pymes de la ciudad de Pasto; Sin embargo surge un gran interrogante, ¿están las pymes en la ciudad de Pasto, preparadas para afrontar el reto de formar un hombre altamente competitivo y capaz de generar un valor agregado?

PALABRAS CLAVE

Gerencia del talento humano, practicas de gestión del talento humano, ventaja competitiva, pymes

ABSTRACT

Nowadays the management of human talent should be seen as a strategic unit, capable of bearing on the formulation and implementation of strategies and objectives of the company. It should be noted that those companies that invest in their workers generate one of the biggest competitive advantages. One of the main objectives of the management of human talent is to attract, retain and develop staff abilities, using proper practices of recruitment, selection, training, development and Social welfare.

The purpose of this article is to emphasize the importance of managing the Human Talent in modern organizations. For this PYMES in Pasto are taken as reference. However a big question arises, are PYMES in Pasto, prepared to face the challenge of forming highly competitive man and capable of generating an added value?.

KEYWORDS

Human talent management, practical management of human talent, competitive advantage, Pymes(Small and Medium enterprises)

INTRODUCCIÓN

¹ Administrador de Empresas; Esp. Alta Gerencia; Esp. Docencia Universitaria.

Aspirante a Maestría Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales; Docente Programa Administración de Negocios Internacionales, Universidad Mariana. Nelsonmora777@yahoo.es

Ante el impacto de la globalización de la economía, de la liberación de los mercados, de la innovación tecnológica y la productividad, se apunta cada vez más a la inversión en el Talento Humano como respuesta al desafío de la competitividad a que están sometidos los países, las empresas y los propios individuos, este es un llamado de atención a todas las empresas y en especial a las pymes.

Esta exigencia ha llevado a que las estrategias de gestión humana deban estar alineadas con la estrategia general de la empresa para encaminar todos los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos organizacionales; esto se debe traducir en el sentido que, antes que preocuparse como lo hacían las empresas sometidas al enfoque clásico de la administración, es decir por el “número de horas- instrucción” y estadísticas en materia de capacitación, hoy se requiere que los servicios de desarrollo de personal se encaminen hacia el establecimiento de procesos de sensibilización del personal de la empresa con respecto de sus objetivos prioritarios, para lograr una mejor afiliación y sentido de pertenencia de los colaboradores con su trabajo.

La medida contemporánea de las empresas es la eficiencia, su eficacia y por supuesto, la rentabilidad en la producción de bienes o servicios, pues como organismos planeados, estructurados, coordinados y en permanente evaluación, deben entrar a competir en espacios mas amplios, para llegar a un mayor número de clientes o usuarios, lo cual exige además de una modernización de sus plantas y equipos de producción y sofisticación tecnológica, una inmediata preparación de talento humano de la empresa en aspectos como conocimientos, habilidades, destrezas entre otros, para lograr un perfil profesional, acorde con las normas y exigencias de los consumidores y usuarios de sus productos o servicios (Chiavenato, 2002).

Actualmente todas las empresas se han percatado de esto, las pymes no pueden ser la excepción, es cierto no admite discusión alguna que el principal activo que poseen es precisamente las personas y tienen claro que necesitan contar con un personal altamente calificado y cualificado para cada una de las actividades que se realizan en ellas, con la finalidad de lograr ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan 1992), esto ha hecho que las empresas inviertan mucho más en sus colaboradores ofreciéndoles un medio de superación personal y profesional, teniendo en cuenta como lo afirma el Premio Nóbel de economía G. Shultz “la más rentable de todas las inversiones que hace la empresa es la realizada en el desarrollo de sus recursos humanos” Pero surge un gran interrogante, ¿están las

pymes en la ciudad de Pasto, preparadas para afrontar el reto de formar un hombre altamente competitivo y capaz de generar un valor agregado?

Es importante entonces hacer una descripción de este tema, intentando plantearlo más como un análisis situacional que propiamente en el plan de investigación.

GESTIÓN HUMANA Y COMPETITIVIDAD

Todos los profesionales que de una u otra forma, tenemos que ver con las organizaciones, estamos de acuerdo en que éstas, hoy deben someterse a constantes cambios, de hecho el éxito de las empresas, dependerá de su capacidad de adaptación al entorno, de interpretarlo y aprovechar todas las oportunidades que le pueda ofrecer, con el propósito de convertirlo en su aliado, hacer una lectura de las posibles amenazas y dificultades para contrarrestarlas, teniendo siempre la visión de mejorar continuamente.

Es importante comprender el concepto de competitividad como una medida del éxito de una organización para sobrevivir con futuro en un entorno dinámico (Gómez 1997). De ahí que las empresas deban prepararse para ser cada día mas competitivas, y el cambio es fundamental para lograrlo, hablando de cambio, estamos familiarizados con frases que lo impulsan por citar ejemplos “lo único constante es el cambio” y “el cambio es omnipresente”.

Pero realmente que tanto las empresas lo están asumiendo, o no, una tarea vital, de éstas es la administración efectiva del cambio, como lo sostienen los expertos, los objetivos del cambio muchas veces son la estructura organizacional, la tecnología y las personas, lo dicen los que saben, ¿cambios en las personas!, entonces que podemos decir cuando desde la Gerencia del Talento Humano, no se producen o se promueven esos cambios, será que el cambio realmente esta condicionado, por el apoyo o la resistencia de las personas al cambio, vuelvo a repetirlo es que a caso esta condicionado, o depende de la manera en que de respuesta a las siguientes preguntas: ¿Este cambio me hará ganar o perder algo de valor?, ¿Entiendo la naturaleza de este cambio?, ¿Es lo suficientemente justificado este cambio?, muy seguramente existan más preguntas, de igual manera innumerables respuestas. Retomando una frase celebre del doctor Peter Drucker(1987), el gurú de la administración moderna, quien alguna vez dijo “aprender a aprender y a aprender a desaprender” esta frase me ha llevado siempre

a reflexionar sobre la importancia de estar dispuesto a cambiar, la GTH influye demasiado en los cambios que se pueden experimentar al interior de los espacios de trabajo, para este caso, el de los colaboradores, las personas, éstas no cambian por sí solas; otros pueden hacerlas cambiar, las personas tienden a acceder más al cambio cuando, este se entiende, la implantación ha sido mutuamente planeada, se empiezan a vislumbrar resultados y estos son razonablemente seguros, y lo fundamental, el apoyo de la GTH es muy evidente, el mejor cambio comienza en el nivel estratégico de GTH, y la mejor manera es a través de sus esquemas mentales, moldeando un estilo tradicionalista de liderazgo y conduciéndolo a un modelo participativo con escenarios posibles de trabajo en equipo, en definitiva lo que debe existir en una ruptura de ciertos paradigmas, y los primeros en romperse son los que no conducen a convertirse en agentes del cambio.

Lo antes mencionado, debería concienciar a todos los altos directivos de las empresas, en la importancia de asumir esos cambios con actitud proactiva, preparados, con cartas de navegación flexibles, sin descuidar ni omitir detalles, específicamente me quiero referir, a la Gerencia del Talento Humano, en las (pymes), de la región.

Según estudios e investigaciones realizadas a nivel latinoamericano, las habilidades y competencias de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (pymes), frente a la gestión del talento humano son muy limitadas, aún cabe señalar que el área de recursos humanos es la más descuidada de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas, normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, recomendados, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación, la selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa, un gran problema es la falta de personal calificado, normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar. Este aspecto muy seguramente no es ajeno en este tipo de organizaciones en la ciudad de San Juan de Pasto.

Lo anterior, genera que las pymes de la región presenten procesos deficientes en la administración del personal y en la gestión de sus talentos, habilidades, competencias y capacidades, lo que ocasiona que las empresas pierdan su curva de experiencia y aprendizaje, debido a la alta rotación del personal, al bajo nivel de productividad laboral, a la desconianza del gerente en su equipo de trabajo que impide delegar funciones y responsabilidades y a un inadecuado clima organizacional, caracterizado por conflictos permanentes, ausentismo laboral, frustración laboral y bajos niveles de motivación del personal.

Una de las causas que originan este problema está la administración por intuición e impulso del empresario pyme, ya que sus decisiones las toma con base en la experiencia. Así mismo, el criterio de familia empresa que se manejan en algunas organizaciones, hace que los miembros del núcleo familiar que en ellas trabajan no sean considerados por parte del gerente como talento humano, de ahí que no se inviertan en ellos y no se procure diseñar programas de mejoramiento y aprovechamiento de sus potencialidades.

Por otra parte, se considera a la gestión del talento humano como un simple proceso de administración de personal o de un recurso productivo no generador de valor agregado para la empresa, centrado solamente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, manejo de la escala salarial y pago de nómina.

Lo anterior, se refleja en que el empresario contabiliza toda la inversión en el talento humano como un gasto no recuperable, por lo cual, la inexistencia de planes de carrera, de programas de bienestar y desarrollo de personal, de incentivos y factores de motivación. Lo que afecta la competitividad de la organización, su supervivencia en el mercado y la sostenibilidad económica en el largo plazo.

Al ver al trabajador como un aporte físico al proceso productivo y no como un factor estratégico de competitividad, el, pequeño y mediano empresario, no tangibiliza el capital intelectual que este posee en el mejoramiento organizacional y humano, por este motivo, el entrenamiento y la capacitación son procesos aislados, descontextualizados, discontinuos y con baja interdisciplinariedad, sin dejar de mencionarse la poca o nula planificación de programas de capacitación, lo anterior es una muestra de las deficiencias en los programas de educación al interior de estas organizaciones, hay inconvenientes grandes en capacitación y temo que hay un desconocimiento en lo relacionado a la capacitación integral, en razón al no convencimiento en los procesos de formación integral para el trabajo de los empleados.

Así mismo, la ausencia de un direccionamiento estratégico en este sentido, hace que la gestión del talento humano sea vista como un área funcional dentro de la empresa y no como una unidad transversal de asesoramiento y gestión.

Por último, se presenta ausencia de políticas definidas en la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas, por parte del Gobierno, gremios, universidades e instituciones de apoyo.

En la mayoría de este tipo de empresas el área de Recursos Humanos parece que se maneja de manera simple y empírica en su mayoría son los mismos dueños los que asumen las funciones de recursos humanos y en algunos casos, se deja en manos de alguna persona que solo con buena voluntad y pocos componentes técnicos opera el tema y dirige sus esfuerzos a los aspectos netamente legales, como el caso de la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales.

Si bien dentro de la organización se maneja el concepto de talento humano no en todas las pymes existe evidencia de su gestión, por lo que se hace necesario diseñar políticas, programas y estrategias hacia el mejoramiento de los componentes que enmarca su labor como: reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social, tener respuestas claras a los interrogantes ¿cuáles son las características predominantes de sus empleados?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?.

No obstante los anteriores comentarios los propietarios y administrativos tienen un mayor interés en lo relacionado al talento humano en comparación a años pasados, donde indiscutiblemente la única preocupación eran los márgenes de ventas y utilidad. Lo antes mencionado se corrobora en el trato y en los mecanismos de recompensa que la empresa utiliza como estímulo para generar un mayor sentido de pertenencia.

En su gran mayoría las características propias de las empresas en la Ciudad de Pasto se fundamentan bajo el manejo de un jefe inmediato que siempre ha actuado de manera empírica, lo que ha generado que haya al interior de la empresa un desconocimiento de lo que se concibe como la filosofía empresarial donde se estructuran los conceptos de misión, visión, políticas, principios, valores, objetivos y estrategias, bajo estas condiciones se desconoce el verdadero significado del componente de la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

La carencia de un área de gestión humana en la mayoría de las pymes restringe la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal y con el estilo más apropiado para dirigir a las personas como las prácticas de alto rendimiento en selección, formación y carrera, compensación y sistemas de

comunicación, lejos de conseguir una adecuada gestión del conocimiento que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo, fundamentada en el potencial de su gente.

Frente al factor de competitividad interna se puede afirmar que existe un potencial en el talento humano que hace parte de las empresas pero que desafortunadamente no es aprovechado en su totalidad debido a que las empresas no tienen en cuenta los modelos de evaluación por competencias los que permiten identificar y evaluar las capacidades, dones, talentos y destrezas de las personas.

De otra parte, al reducir inversiones al momento de realizar innovaciones en procesos y en tecnología (no siempre sistematizadas y por lo tanto con pérdida de la oportunidad de lograr aprendizaje organizacional), no se están creando ventajas sostenibles a largo plazo, limitando así la labor de gestión de talento humano en cuanto a políticas de direccionamiento y planes que motiven la productividad de la organización, es así como Las prácticas de gestión humana tendientes a mejorar las competencias técnicas de la empresa tampoco pueden considerarse como de alto rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- GÓMEZ GRAS José María. Estrategias para la competitividad de las PYME. Madrid. McGraw-Hill. 1997. 193 p.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Mexico. McGraw-Hill 2002. 200 p.
- PFEFFER, J. Ventaja Competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo, México: CESCO.
- Revista Dinero (2005). "¿Está dispuesto a jugársela por su recurso humano?". Bogotá, No. 222. pp. 92-97
- ULRICH, D. Recursos Humanos Champions: cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados Buenos Aires: Granica.
- VALLE, R. La gestión estratégica de los recursos humanos, Madrid; Pearson Prentice Hall.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G.C, y McWilliams, A. Human Resources and sustained competitive advantage: A Resourced – based perspective. International Journal of Human Resource Management. 1992 pp. 301 – 326.