

Desempeño humano

# Más rendimiento por menos dinero

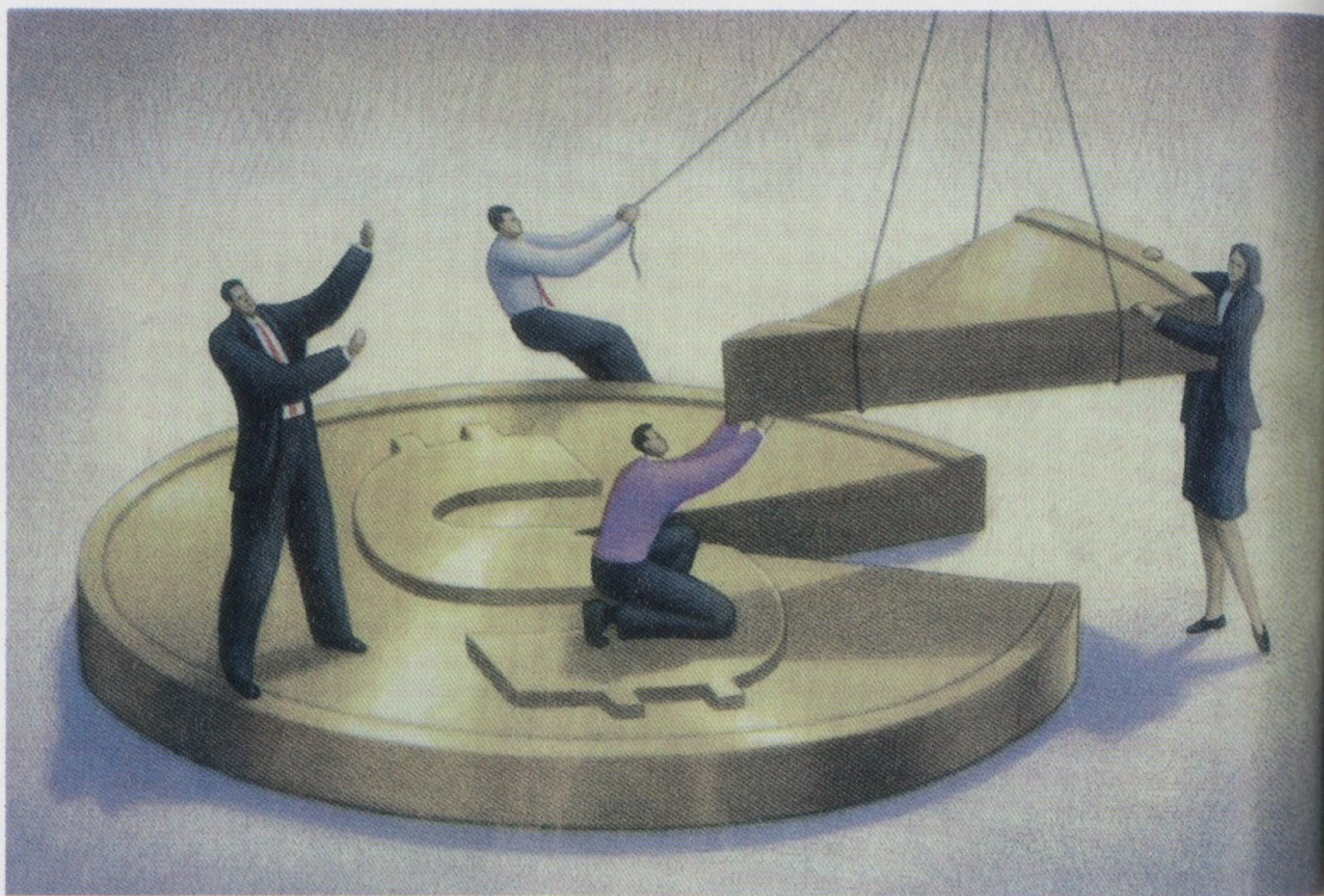
*Las grandes empresas que buscan alto desempeño comienzan a tener mucho cuidado con sus inversiones en capacitación y desarrollo de empleados. Se han dado cuenta de que no es cuánto se invierte lo que ayuda a triunfar en el mercado, sino dónde y cómo se invierte. Por lo tanto, la inversión indiscriminada puede significar pérdida de esfuerzo y dinero.*

Según el estudio realizado por Ellen M. Balaguer, Peter Cheese y Christian Marchetti, de Accenture, sólo habrá que invertir en lo que es fundamental para conseguir sus objetivos estratégicos.

Históricamente, la gestión de recursos humanos y las inversiones en fuerza laboral se aplicó casi siempre de la misma forma para todos los tipos de empleos y roles. Esto fue así, en parte, porque se creía que todos los tipos de tareas eran igualmente valiosos, pero también por no saber qué aporta cada uno de los diferentes trabajos a los resultados del negocio y cómo se genera valor a partir de la inversión en personas. Pero en las mejores organizaciones los ejecutivos ya comienzan a darse cuenta de que deben discriminar sus inversiones en personal.

Porque ya se advierte que no todos los trabajadores son iguales. Si bien todos los empleos son importantes, hay roles en toda organización, pública o privada, que son más decisivos que otros para la misión y estrategia de la organización. Con esta premisa como base, las principales organizaciones están investigando en desempeño laboral en forma más focalizada. En lo que se refiere a adjudicación de recursos para capacitación y desarrollo de personal y gestión del conocimiento, se están dedicando específicamente a los empleados y procesos más decisivos para el desempeño y los objetivos estratégicos del negocio.

No es difícil comprender por qué. La adjudicación indiscriminada puede ser una pérdida de tiempo y recursos. Muchas veces las organizaciones brindan, para el desarrollo de su fuerza laboral, una capacitación que no logra satisfacer una necesidad de la empresa, o que no está en armonía con



*{ Como sabe todo buen inversor profesional, no es cuánto se invierte lo que ayuda a triunfar en el mercado, es dónde y cómo se invierte. El mismo principio rige para desempeño laboral. }*

la misión y estrategia de la compañía. Por el contrario, hay casos en que la inversión está orientada a tareas que son fundamentales para la misión y a roles que pueden mejorar el desempeño de la organización.

## Buena estrategia

La retención del cliente mejora porque los agentes de servicio adquieren las habilidades y la información que necesitan para satisfacer o superar las expectativas del cliente. Las ventas y los márgenes de ganancias

mejoran porque los gerentes de cuenta adquieren más eficiencia para vender y negociar. Los empleados se convierten en mayores fuentes de innovación porque tienen las herramientas adecuadas en el momento justo, acceso a expertos y conocimientos relevantes, y más oportunidades para cooperar entre sí.

En el fondo, en esto consiste una buena estrategia de inversión. Como sabe todo buen inversor profesional, no es cuánto se invierte lo que ayuda a triunfar en el mer-

cado, es dónde y cómo se invierte. El mismo principio rige para desempeño laboral. Al diferenciar las inversiones en capacitación de personal, y al orientarlas hacia tareas y roles clave, las organizaciones de alto desempeño en los sectores público y privado consiguen más por menos: mejores resultados, mayor productividad y otros resultados deseables.

adecuan su plan de capacitación a las necesidades de los empleados y al aporte que hacen a la organización. Por el contrario, las organizaciones que el estudio designa como "líderes en desempeño humano" –aquellas cuyas fuerzas laborales generan los mejores niveles de desempeño– muestran mucha mayor tendencia a diferenciar entre tipos de trabajadores para crear pro-

Los cambios en el mercado y las nuevas estrategias de negocios están forzando a las compañías de mejor desempeño a adoptar un método más focalizado para los programas como aprendizaje y capacitación de personal.

• **Cambios en los roles laborales.**

Los cambios en los roles laborales también afectan las inversiones en aprendizaje. La tecnología ha vuelto redundante algunas actividades, requiere de otras nuevas y las empresas deben adecuarse consecuentemente.

• **Retención de los empleados de mejor desempeño.**

Un tercer factor que impulsa la inversión diferenciada en personal es la creciente conciencia que existe sobre la importancia de los mejores empleados de la compañía.

• **Creciente demanda de rigor operacional.**

El esfuerzo por manejar el aprendizaje como un negocio –concentrarse en optimizar el valor y aplicar rigor al planeamiento, entrega y medición del aprendizaje– está logrando que muchas organizaciones comiencen a formularse preguntas difíciles: quiénes necesitan capacitación y de qué tipo.

*{ Las mejores compañías son selectivas: reparten su capital entre procesos y recursos de tal forma que las inversiones se hacen de manera diferenciada, maximizando sus resultados financieros. }*

Aunque pueda parecer obvio que las inversiones en gestión de talento deberían jerarquizarse de acuerdo con los procesos y los empleados más importantes de una organización, la investigación de Accenture muestra que una estrategia de inversión como la que aquí se describe está muy poco difundida.

Sólo 36% de los encuestados para el *Accenture High-Performance Workforce Study* (Estudio Accenture de alto desempeño en la fuerza laboral) dijo que sus compañías

gramas que mejoren la productividad y los resultados del negocio.

Entonces, las mejores compañías son selectivas: reparten su capital entre procesos y recursos de tal forma que las inversiones se hacen de manera diferenciada, maximizando sus resultados financieros sobre la base de prioridades competitivas.

**Los cuatro factores**

- **Cambios en el contexto del negocio y la tecnología.**

Mayor participación estatal

## La difícil relación entre empresarios y Gobierno

*Los negocios son intereses permanentes y los directivos que no tengan flexibilidad seguramente vivirán días de inquietud. Los cambios que impone la globalización demandan tomar conciencia de nuevos escenarios que, por lo que se perfila para Latinoamérica, estarían caracterizados por una mayor injerencia oficial con reglas de juego que podrían ser bastante difusas.*

Por Daniel Fernández Canedo

El jueves 26 de julio el presidente Néstor Kirchner embistió contra un fondo de inversión y un conjunto de bancos extranjeros responsabilizándolos de una supuesta campaña para desprestigiar los índices que elabora el Indec.

En el trasfondo de esa acusación se escon-

dería la creencia oficial de que los bancos vendían bonos indexados para presionar un cambio en el cómputo de la inflación que abriese la puerta a que el índice oficial capturase parte de lo que se considera la inflación real y, por tanto, se favorecería una valorización de esos títulos permitiendo buenas ganancias.

La acusación presidencial fue pública y la

respuesta de los banqueros, el silencio.

Otro caso de tensión entre los empresarios y el poder político, tuvo lugar en España, casi simultáneamente.

En una reunión en Madrid entre la candidata Cristina Fernández y los jefes de las empresas españolas con inversiones grandes en la Argentina surgió un reclamo de aumento de tarifas de servicios públicos.