



LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA

ENSAYO

Presentado por:
Adriana Bermúdez Jiménez

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA.
MÓDULO SEMINARIO DE GRADO.
BOGOTÁ, D.C.
31 de Mayo de 2010.



LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA

ENSAYO

Presentado por:
Adriana Bermúdez Jiménez

Presentado a:
Faneth Serrano.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA.
MODULO SEMINARIO DE GRADO.
BOGOTÁ, D.C.
31 de Mayo de 2010.

Resumen

La dirección estratégica de recursos humanos puede entenderse como la última etapa en la evolución de la función de personal cuyos supuestos básicos son tres:

1. Los recursos humanos son indispensables y claves para el éxito de la organización.
2. La gestión adecuada de los recursos humanos puede constituirse en una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible para la misma y que para lograr los dos efectos, las cuestiones de personal y la estrategia deben estar totalmente integradas desde un enfoque proactivo.
3. Para desarrollar con éxito el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos, es preciso que se den una serie de requisitos, entre los cuales tenemos: el apoyo de la dirección en el proceso, la existencia de una visión compartida y que los responsables participen en la toma de decisiones estratégicas, muestren resultados, aumenten sus competencias y dispongan de información actualizada sobre el personal de la empresa y toda la información que pueda tener implicaciones para el desarrollo del personal dentro de la empresa.

Las empresas tienen una visión y una misión, que para alcanzarlas, se adquieren el mejor elemento humano. Lo importante es motivarlo, comprometerlo si se sabe de ante mano que las personas viven gran parte de sus vidas en los lugares de trabajo, que se convierten en sus segundo hogar, entonces es insano que éstos sean ambientes hostiles y ásperos. Es

aquí donde aparece la importancia de una cultura organizacional, cuyos responsables son parte fundamental en la creación del ambiente propicio de trabajo para la consecución de metas y objetivos, el cual debe tener unión, integración, motivación, trabajo en equipo, comunicación, confianza, entre otros.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Administración de recursos Humanos, Gestión estratégica de recursos Humanos, Equipos de alto rendimiento.

Summary

The strategic management of human resources can be understood as the last stage in the evolution of the role of staff whose basic assumptions are three:

1. Human resources are essential and key to the success of the organization.
2. Proper management of human resources can become a source of sustainable competitive advantage for itself and that to achieve the two effects, personnel matters and strategy must be fully integrated from a proactive approach.
3. To successfully develop the focus of strategic management of human resources, it must exist a number of conditions, among which are: the support of management in the process, the existence of a shared vision and the culprits involved in the strategic decision making, show results, increase their skills and have updated information on the company staff and all information that may have implications for staff development within the company.

The companies have a vision and a mission, and to reach them, hire the best people to do it. The important thing is motivated, committed, if you know beforehand that people live much of their lives in the workplace, which became his second home, then it is insane that they are hostile and harsh environments. It is here where the importance of organizational culture,

whose leaders are instrumental in the creation of conducive working environment to achieve goals and objectives, which must have unity, integration, motivation, teamwork, communication, trust, among others.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Management, Strategic Management of Human Resources, High Performance Team.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA

ENSAYO

Las organizaciones de hoy en día como son las empresas multinacionales, las transnacionales, mixtas, privadas, las pequeñas y medianas empresas, se enfrentan a los grandes desafíos del siglo XXI, como el tema de la estabilidad económica, su competitividad en el mercado, los impactos que tienen con el medio ambiente, la comunidad y todo lo relacionado con la Responsabilidad Social.

Una organización para ser cada día más competente y generar valor agregado, requiere que su planta de personal esté bien seleccionada, bien preparada y entrenada para afrontar los retos y riesgos que puedan sobrevenir. Para ello, se requiere que internamente, y más propiamente el departamento de recursos humanos, sea un área participe en la formación de equipos de trabajos de alto rendimiento y así contribuir para que la empresa logre alcanzar una posición que le permita ser competitiva en su segmento de mercado, a nivel nacional e internacional.

No cabe duda, que en el transcurso de estos últimos años, han sido publicados numerosos textos, libros y manuales cuyo objetivo ha estado enfocado en explicar las funciones del área de recursos humanos; pero hoy en día y con urgencia importante se deben enfocar dichas publicaciones no solo en explicar, sino también en hacer ver que la adecuada gestión de recursos humanos en la organización son una fuente en la generación de valor, y con el fin de producir grandes cambios hacia el desarrollo y crecimiento de las estructuras organizacionales, esta gestión debe

encaminarse a formar equipos de alto rendimiento. Estos equipos de alto rendimiento, deben lograr el engranaje entre Persona/empresa; y la gestión de recursos humanos juega un papel primordial como visión integral para la empresa, ya que permite implantar estrategias de gestión de forma que garantice el éxito de las mismas.

El objetivo del ensayo, es analizar en primera instancia la presencia y gestión de los recursos humanos en la organización para lograr la conformación de equipos de alto desempeño. Un segundo objetivo, consiste en proponer estrategias de gestión, con las que cuenta la organización para implementarlas desde la dirección, de tal manera que genere un beneficio para todos y garantice el éxito.

Dado a que nos encontramos continuamente frente a situaciones que implican cambio no solo para la organización sino también para sus miembros, la dirección de recursos humanos, los líderes de la empresa, deben generar no solo confianza en su gente, sino que deben garantizar que cada proceso bien sea productivo o de apoyo, debe estar conformado por personas altamente responsables, capaces de liderar y generar en los demás, el desarrollo de un trabajo conjunto, altamente motivado con el deseo de triunfar y abrirse nuevos rumbos de triunfo y realización profesional.

El recurso Humano.

Con Taylor y Fayol se dan las bases de la administración, a través de la planeación, coordinación, dirección y ejecución, que asociado al talento humano tenía gran importancia, ya que contar con el personal adecuado, era la prioridad en su momento para las organizaciones, y aun más contar con él, en el momento adecuado. La gestión de recursos humanos se inicia desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Este proceso de reclutamiento, selección y contratación se hacía siguiendo unos procedimientos, los cuales eran útiles para cubrir la vacante en su momento; pero que con el transcurrir de los días, su desempeño se veía abrumado, debido a que dejaban de lado otras actividades de tipo estratégico y que le representaban la generación de valor para la misma organización.

Hoy día con la globalización y culturización, se da paso a desarrollar una gestión de retribuciones, evaluación del rendimiento hasta lograr una dirección estratégica como tal del recurso humano con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva que le permita alcanzar sus objetivos.

Es así como la participación de los recursos humanos en el proceso estratégico de la organización, inicia en la misión de la empresa y su filosofía; pues es desde los recursos humanos donde se aporta información referente a los principios, valores, cultura etc. de los miembros de la organización.

Posteriormente participa en el establecimiento de objetivos y estrategias, pero su contribución esta más allá, ya que con sus políticas puede apoyar en la comunicación y motivar al funcionamiento adecuado para que finalmente, pueda apoyar en el control de la estrategia, detectando anomalías y aplicando los correctivos.

El enfoque tradicional de la dirección de Recursos humanos se sustenta en la visión de las organizaciones como entidades que buscan la aprobación de sus actividades en su entorno social, y su política se centra en satisfacer las demandas de los agentes externos e internos implicados. Esta visión tradicional abarca los procesos de selección, reclutamiento, entrenamiento de personal, administración, compensación y medidas de resultados que mencioné anteriormente. Es por ello que el capital humano es uno de los

recursos principales de la empresa, puesto que son considerados como fuente de ventaja competitiva en nuestro mundo globalizado.

Se considera que las prácticas de recursos humanos en su dimensión técnica van orientadas a la selección y entrenamiento del personal más cualificado y aplicará un aporte considerable a la cadena de valor de la organización. Por lo tanto, el planteamiento es maximizar la efectividad de las prácticas de Recursos Humanos, para lo cual la capacidad profesional de quienes ejecuten las actividades y sus responsabilidades asignadas es fundamental.

A finales de los años ochenta se empieza a hablar de dirección estratégica de Recursos Humanos y es ahora en los primeros años del siglo XXI, cuando se empieza a reconocer su importancia en la práctica empresarial.

Autores como Herrera Gómez, plantea el termino de Dirección estratégica de Recursos Humanos, y cuyo enfoque implica establecer un diseño en el que las prácticas de Recursos Humanos cumplan una doble función de garantizar la permanencia de las diferentes practicas y de otra parte hacer que este conjunto de prácticas contribuyan con el logro de los objetivos empresariales.

En este engranaje, es donde surge como relevancia, el diseño de trabajo basado en equipos, la flexibilidad organizativa, la mejora de la calidad y el desarrollo del talento dentro de la organización y se aplicaría perfectamente el modelo de Kristof, el cual consiste en la compatibilidad entre el individuo y la organización, cuando cada una de las partes aporta a la otra las características fundamentales que le hacen funcionar. Este encaje se sustenta en la compatibilidad de los valores no solo del individuo sino también de la organización. En esta compatibilidad es importante la cultura organizacional que se practique y la forma como se transmitan dichos valores a los demás miembros que la conforman.

Es así como la gestión estratégica de recursos humanos es considerada como “la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de personal, que defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos, cuya principal característica, que la diferencia de otros planteamientos anteriores, es el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma” ¹

Con la definición anterior, se hace evidente que la comunicación juega un papel importante para el desarrollo de los siguientes puntos básicos, que se consideran esenciales en la gestión, estos puntos son a saber:

1. Los recursos humanos son claves para el éxito de la empresa.

Para que la gestión de recursos humanos tenga un efecto positivo, es necesario que los funcionarios alcancen las metas trazadas no solo del área sino de la organización, las cuales se pueden enfocar en metas de rendimiento, flexibilidad, innovación e integración.

Finalmente, la gestión de recursos humanos, ha de plantearse cómo contribuir a la empresa para que pueda afrontar mejor o aprovechar los retos que se le plantean continuamente, para lo cual ha de desarrollar políticas que sean coherentes entre si y apoyen los objetivos y estrategias de la compañía.

2. Los recursos humanos, como fuente de ventaja competitiva.

Se debe considerar que las principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa se encuentran en sus elementos internos, en particular, en su personal y sus capacidades.

¹ Valle Cabrera, La gestión estratégica de los recursos humanos, Pearson Education, Madrid, 2003

La forma en que la empresa los desarrolle, modifique o combine desde su gestión de recursos humanos dará lugar a una determinada cultura organizativa y capacidades organizativas o gestión del conocimiento que permite ubicar a la empresa como fuente de ventaja competitiva, y colocarla en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

3. Pro actividad en la relación de recursos humanos y la estrategia.

Esta pro actividad consiste tener en cuenta las cuestiones de recursos humanos antes de tomar aquellas decisiones estratégicas para la organización. En este proceso los responsables son consultados acerca de las posibles dificultades de implantación, ya que se tiene en cuenta con antelación los posibles obstáculos en la implantación de la estrategia relacionados con los recursos humanos y así tomar medidas a tiempo o replantear las estrategias que se propongan y así convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

Administración del Alto Desempeño.

Una organización puede contar con recursos financieros, maquinaria de alta tecnología, procedimientos administrativos, computadoras de alta velocidad, y un sin fin de recursos, pero si no cuenta con el personal que sepa hacer o desea hacer las cosas, estas organizaciones quedarán relegadas. Por ello en lo concerniente a los individuos que conforman la organización, el desempeño depende varios factores como son:

- **Conocimiento**, es decir los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar el trabajo.
- **Habilidades**, se refiere a la capacidad psicológica y mental para efectuar el trabajo.

- **Personalidad**, hace relación a los estilos de percibir y actuar en el mundo. Dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- **Compromiso**, Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y objetivos de la organización.
- **Expectativas**, que puedan tener en virtud del desempeño logrado en la organización.

En consecuencia, de no lograrse un alto desempeño es preciso analizar aquellos factores que no se lograron, para lo cual hay que buscar la causa que lo origina y para ello se propone indagar desde la base: La persona ¿sabe?, ó ¿No puede?, ó ¿No quiere?; ya que la capacitación, motivación, y destreza se deben evaluar para re orientar el desarrollo de cada persona en su puesto de trabajo.

Cabe mencionar que la cultura de una organización determina su respuesta a los problemas de supervivencia de sus medios internos y externo. A medida que se generan soluciones con base a la experiencia, se convierten en premisas compartidas que se transmiten al resto de los integrantes. Con el tiempo estas premisas son tan arraigadas que se adhieren a la cultura de los integrantes. En la medida que la cultura de la organización sea sólida, sus negocios serán establecidos bajo principios y valores que son claros para todos los integrantes desde la dirección hasta las bases, los cuales han sido transmitidos con tiempo y han dedicado tiempo a explicar la relación con su misión y estrategias.

Un cultura con alto grado de desempeño, utiliza instrumentos la refuerzan, bien sea reconocimientos, símbolos lemas, entre otros como lo hacen en 3M, Holcim Colombia, Halliburton por mencionar algunas empresas. De igual manera, estas organizaciones con alto grado de desempeño, tienen una

marcada orientación hacia la gente, los resultados y hacen énfasis en el logro y la excelencia.

Las organizaciones deben propender por el desarrollo y convertir los talentos humanos en desempeños por excelencia. Si una organización no se esfuerza en que su personal esté motivado, capacitado y canalizando sus destrezas en beneficio propio, de nada sirve tener tanto recurso económico, físico y tecnológico.

Todos tienen responsabilidad con el éxito de la organización, por ello "...el proceso administrativo tradicional, tiene un enfoque rígido, propio de las organizaciones estructuradas de forma piramidal..."²

De lo cual se evidencia que el siglo XXI, es el siglo del cambio, de la revolución en donde las organizaciones deben ajustar sus estructuras a sus necesidades y a las condiciones del mercado, para permitirles ubicarse y ser competitivas. Estos cambios y necesidades, conlleva a que las empresas, para ser cada vez más competitivas, deben hacer esfuerzos continuos para el desarrollo de su personal. El personal es el activo más valioso de la compañía, así como el cerebro es la parte más importante del cuerpo humano neurológicamente, las personas son los mas importante dentro de la organización; por ello todo lo que redunde en beneficio del personal, es beneficio para la misma entidad. La empresa debe concebirse como un todo, un ente integrado que debe asegurar que todos sus empleados consigan lo que necesitan para crecer.

Para conseguir que los equipos de trabajos estén calificados y considerados bajo un perfil de alto desempeño, es necesario que las personas tengan:

² Arias Galicia Fernando, Administración de recurso humano para el alto desempeño, 6 edición, México 2006.

- La capacidad de transferir (no solo conocimiento), sino también destrezas.
- La capacidad de solucionar problemas, en virtud del proceso operativo que desarrolle, y por último,
- La capacidad para generar resultados, pero siendo estos resultados de calidad en su desempeño laboral.

Al desarrollarse dichas capacidades en forma dirigida y coordinada, generara un ambiente de trabajo adecuado, cuyo desempeño se dará en óptimas condiciones, con óptimos resultados, minimizando el riesgo para la empresa y aumentando su productividad.

Considero importante, hoy en día no se necesitan de recursos económicos altos, o altas inversiones para conseguir desarrollar perfiles de alto desempeño al interior de la organización; basta con mirar el entorno y visualizar el camino que se quiere construir para generar desde el interior de cada miembro de la organización el deseo de tener un cambio no solo para beneficio propio sino también de la organización, y la sociedad. De esta manera, se unen los esfuerzos y se logran los mejores resultados a ser generadores de ideas y buscar desarrollar un alto perfil; convertirse en organizaciones que aprenden.

El perfil de un equipo de alto desempeño.

Las personas que tienen un alto desempeño, buscan siempre tener una estrecha relación con la organización y los demás integrantes de trabajo, a fin de buscar siempre oportunidades de mejora que permitan desarrollar estrategias de mejora, de posicionamiento y un sinfín de beneficios para la

organización como para la misma vida profesional y personal de los funcionarios.

Dentro de las ventajas del perfil de alto desempeño podemos citar:

1. Involucramiento de los jefes.
2. Lenguaje adecuado y común entre los directivos y funcionarios.
3. Los jefes cuentan con criterios comunes para la evaluación del desempeño de las personas.
4. Se establecen estándares para los trabajadores, mejorando su seguridad, disminuyendo el stress, y mejorando su calidad de vida.
5. Permite la flexibilidad y mejoría constante al incluir acciones respectivas por parte de los trabajadores.
6. Aprovecha la creatividad al especificar la participación de los trabajadores.
7. Apoya el empleo de los métodos de liderazgo.
8. Ayudan a detectar fallas estructurales de comunicación
9. Incrementan la productividad, competitividad, y calidad.
10. Contribuyen a mejorar el aprovechamiento de los recursos de capacitación, pues permite la elaboración de planes y programas ajustados a las necesidades de la organización.

Estrategias de gestión.

Dentro de las estrategias de gestión para conseguir que un equipo de trabajo sea de alto rendimiento, tenemos que se deben capacitar en coaching, desarrollar herramientas internas de trabajo que les permitan desarrollar un liderazgo basado en valores, integrando todos sus componentes.

Es cierto que cada persona es un mundo independiente, diferente con habilidades y destrezas que marcan la diferencia frente a sus otros semejantes, y precisamente dentro del desarrollo del liderazgo, la organización debe propender porque de una u otra forma las personas se perfeccionen y ayuden a los demás en su desarrollo. Es así como se construyen equipos de trabajo donde todos se ocupan por una misma causa, en una misma dirección; tal como sucede en la película del guerrero pacífico, la cual nos lleva a pensar en el 8 hábito de Stephen R Covey. “De la efectividad a la grandeza”.

El Dr. Luis Gabriel Forero H, en su libro Liderazgo por Valores, habla de este último hábito como:

“Acceder a los niveles más elevados del talento y de la motivación del ser humano en la realidad de hoy exige un cambio radical de pensamiento ; una nueva mentalidad, un nuevo conjunto de aptitudes, un nuevo instrumental; en pocas palabras, un nuevo hábito”³

Dicha afirmación, conlleva a sumergirnos en el inmenso mundo empresarial y entender que con los innumerables desafíos a los que se ven enfrentadas, se necesitan de personas que estén en una dimensión más allá de buscar frutos económicos. Esta dimensión no es otra cosa, que pasar por el camino de la vida, dejando una huella, una huella como ciudadano, como familiar, como trabajador, como directivo y dirigente de la cual sea meritorio destacar, mejorar y continuar.

Dentro de la grandeza, hay que destacar, que para que esta sea retributiva, debe darse desde el interior del propio Yo, debe ser guiada bajo los propios principios del ser humano y ayudar a los demás. Llevando esta apreciación a la organización, se traduce a llevar la dirección en un solo sentido con claridad, con compromiso, responsabilidad y así conseguir una ventaja

³ Forero Luis Gabriel, Liderazgo por valores, Bogotá, 2009

competitiva frente a los demás. Esta ventaja se traduce en un talento humano capacitado, desarrollado con altos estándares de productividad y por ende siendo ejemplo para otros mismos en la construcción de equipos de trabajo altamente desarrollado.

Generar herramientas para la detección de necesidades como los comités, centros de evaluación, y el perfeccionamiento directivo son mecanismos que pueden servir a la organización con el mejoramiento del personal.

Anteriormente, el perfeccionamiento o mejoramiento de los directivos, se enfocaba a la parte del conocimiento del proceso, bien fuera en temas de finanzas, mercadeo, ventas, etc. Pero justo hoy a pleno siglo XXI, es cuando las organizaciones están enfocando la formación de su personal a la parte humana, aquella parte que les permita generar un cambio empresarial, para lo cual acuden a centros especializados o incluso se contratan especialistas.

Con el desarrollo de las estrategias de optimización, se logra desarrollar con éxito la contribución por parte de los colaboradores de manera eficaz y sostenible en el tiempo y la construcción de equipos de trabajo altamente competitivos.

Propuesta de Aplicación.

Como lo menciona el autor Ramón Valle Cabrera, en su obra la gestión estratégica de recursos humanos, toda organización debe aplicar con éxito el enfoque de dirección estratégica de gestión de recursos humanos, para lo cual, es necesario que se den unas condiciones básicas de partida, y que se

pueden aplicar en toda organización que desee ser exitosa y sostenible en el tiempo. Estas condiciones o aspectos a considerar son los siguientes:⁴

1. Como punto de partida, es un requisito básico que la empresa tenga una estrategia o por lo menos una orientación clara hacia donde quiere ir.
2. Un segundo factor, es que la dirección apoye y se implique en la puesta en marcha. La dirección debe comprometerse con el nuevo sistema de gestión y hacer que todos lo cumplan, así como dotando de los recursos necesarios y actuando como estímulo para su aceptación por parte de todos los miembros de la empresa.
3. Debe existir una visión estratégica compartida con la de Recursos Humanos, es decir, que la empresa comprenda que la forma de manejar a las personas y su gestión sobre los resultados, pueden contribuir de forma significativa a la mejora de los resultados de la empresa.
4. Los responsables de la función de recursos humanos, deben formar parte de la alta dirección y participar en la toma de decisiones de la organización.
5. Como punto importante y primordial, más hoy en día con el desarrollo tecnológico, de debe contar con un sistema de información fiable, actualizado para que las decisiones de tipo estratégico sean tomadas con base a datos reales, y en línea. Así mismo este tipo de sistemas de información contribuyen a mejorar la gestión de recursos humanos y a definir de forma adecuada y objetiva las estrategias y decisiones que afectarán el desarrollo y futuro de la organización.
6. Se hace preciso cambiar la orientación de recursos humanos, es decir, centrarse más en la satisfacción de las necesidades que se le

⁴ Valle Cabrera, Ramón, La gestión estratégica de los recursos humanos, Madrid, 2003

plantean a la organización en cada momento y en proporcionar valor a la misma, desde las políticas de recursos humanos.

7. Se debe demostrar el impacto económico, es decir los resultados de su gestión, para lo cual hay que medir los costos que generan sus acciones, y los beneficios que se obtienen para la empresa.
8. Los equipos de alto rendimiento:
 - Cuentan con una persona que actúa como integrador o catalizador.
 - Definen objetivos ambiciosos y los cumplen sistemáticamente.
 - Comparten un sentido de grupo y colaboración, y sienten un respeto natural por el jefe de equipo que nace del ejemplo.
 - Tienen alto grado de autonomía y cada integrante se puede organizar por sí mismo.
 - Aprenden fácilmente de sus equivocaciones.
 - Son orientados al cliente.
 - Gozan de una capacidad especial en la resolución de problemas, gracias a las reuniones productivas en la que sus miembros aportan ideas.

Estos equipos de alto rendimiento se forman por convicción y no por institución, son equipos que no solo obtiene sus objetivos inmediatos de productividad de un determinado bien o servicio sino que además es capaz de crear aquellas condiciones para mantener o aumentar su rendimiento de forma sostenida y responsable. El rendimiento sostenido de un equipo nos lleva a concluir que el rendimiento no está enfocado solo en resultados para otros, sino que también obtiene resultados para los propios miembros del grupo. Por ello, al momento de medir la eficacia de un equipo se deben analizar dos aspectos adicionales como son: el grado de satisfacción de cada uno de los miembros y un segundo aspecto la habilidad del grupo para aprender a trabajar mejor en equipo.

Estos aspectos a la luz de lo que hoy en día se vive en las organizaciones en que trabajamos, se hacen indispensables en su aplicación, tratándose en especial de aquellas pequeñas y medianas empresas que operan hoy en día en Colombia y, que por la cultura de la urgencia e inmediatez en que se vive, se dejan de lado temas tan importantes como la planeación y visualizar la organización a futuro desde una estrategia corporativa que involucre toda su planta de planta de personal. En Colombia, tenemos entidades que cuentan con talentos importantes, y capacidades sorprendentes, pero que al dejarlos de lado, son personas que se desaprovechan. En este sentido, los sistemas de información juegan un papel importante, ya que sirven de soporte y gran ayuda en la composición de la plantilla de personal, pues contribuye a medir el potencial, su curva de crecimiento y desempeño, mediante unos indicadores proyectando de esta forma el plan de carrera de cualquier integrante de una organización.

De esta manera funciona el sistema de información en Holcim Colombia, en donde manejan su modulo de forma integral y completa. En Halliburton utilizan su programa desde que inicia el funcionario y lo van proyectando a lo largo de su permanencia, permitiéndole tener acceso a la capacitación y formación. Caso contrario, sucede en entidades cuya planta de personal no supera las 50 o hasta 100 personas, y la alta gerencia busca son actividades de bienestar.

Como propuesta personal, los responsables de Recursos Humanos, requieren una ampliación de sus competencias, ser experto en la gestión, agente de cambio, orientados al logro; además de tener conocimientos en materia de gestión de personal. De otra parte, los directivos de recursos humanos y de la misma organización deben desarrollar planes de incentivos y motivación a bajo presupuesto, especialmente en aquellas empresas cuyos recursos son limitados.

Considerando los aspectos antes mencionados, estos hacen que el grupo sea altamente eficaz, y que estén conectados unos a otros, de manera que se influyan mutuamente. Así por ejemplo, un equipo que reiteradamente bate sus objetivos y los supera, goza de una excelente moral porque sus miembros se sienten satisfechos con el trabajo realizado y además aprenden cómo tienen que comportarse para obtener semejantes productividades. Por el contrario, un equipo donde los miembros no muestran ningún interés en aprender a trabajar mejor entre ellos, obtendrá bajas productividades y ello llevará aparejada una sensación de fracaso y apatía.

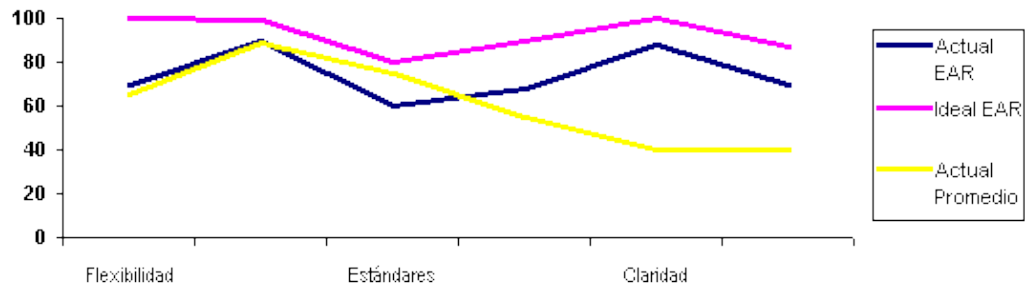
Un equipo es como una barca en la que los miembros son los navegantes, cada uno de ellos tiene un remo y la fuerza suficiente para cambiar el curso de la embarcación; si se ponen de acuerdo y reman todos en la misma dirección, consiguen desplazarse por el agua con rapidez y economía de esfuerzo, pueden incluso disfrutar del paisaje, charlar, conocerse mejor unos a otros. Pero si deciden remar en direcciones diferentes, con distinta fuerza y cadencia, la barca se moverá de forma errática y los remeros pasarán todo el viaje luchando a brazo partido por mantener el curso que cada uno de ellos quiere imponer a los demás.

Con el desarrollo de propuestas como las mencionadas anteriormente se puede lograr que los nuevos gerentes se dediquen más al desarrollo de planes estratégicos y a la implementación de programas, conocer las necesidades de los integrantes de la organización.

En cuanto al clima que se genera en este tipo de equipos hay que decir que, desde el punto de vista de Hay Group está caracterizado por:

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Estándares

- Recompensa
- Claridad
- Espíritu de equipo



Fuente:

Publicación: Equipos de Alto Rendimiento, OBB Consulting Group, Leadership, training & Development. María Escat Cortés.

En este gráfico puede verse que en los Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento predominan fundamentalmente la claridad, el espíritu de equipo y la responsabilidad.

Otro aspecto importante dentro de los Equipos de Alto Rendimiento (EAR) es el liderazgo que se desarrolla, estas son sus características:

- Utilizan un mayor repertorio de estilos de dirección, lo que le permite una mayor flexibilidad a la hora de tratar diferentes situaciones.
- Se apoyan en los estilos orientativo, afiliativo, participativo y capacitador.
- No suelen utilizar el estilo coercitivo salvo que la ocasión lo requiera.

En consecuencia, la administración del alto desempeño se refiere a la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno fortalecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones,

así como en los países a fin de proporcionar competitivas e incrementar la calidad de vida de la población.

Pensar como estratega, asumiendo un papel de visionario es importante en los responsables de los recursos humanos, porque debe ver más allá, debe diseñar un futuro al que aspira llegar sin limitarse a su situación actual. A su vez debe anticipar la consecuencia de cada acción. Su accionar se asemeja a un ajedrecista, quien intenta hacerle jaque mate a su adversario de la misma manera que el empresario busca ganarle a su competidor.

El ajedrecista planea una serie de jugadas para vencer, y antes de cada movimiento trata de anticiparse a su contrincante, es decir, de visualizar sus posibles jugadas. Con pocas o muchas fichas maniobra para atacar y defenderse, para bloquear a su contendor, para acercarse al rey. De la misma manera, el empresario estratega primero piensa y luego actúa. Esto significa que antes de pasar a la gestión, evalúa las consecuencias futuras de sus acciones presentes. En esa medida, sabe para dónde va y cada decisión cotidiana la valora en función del norte que se ha trazado.

CONCLUSIONES

La dirección de recursos humanos ha pasado por fases como fueron la centralización en la parte administrativa, luego estuvo focalizada en la gestión por competencias, planes de sucesión, remuneraciones y la que hoy en día se está generando es aquella cuyo eje está en la gestión de las personas. Por lo cual, la visión de la gestión de recursos humanos debe estar orientada en fomentar el desarrollo del ser humano como persona, integrándolo a la parte económica, legal y social de la misma organización.

Para enfrentar el futuro, se necesita que nuestras empresas y aquellas que se formen, deban estar enfocadas a conocer y moverse en los diferentes mercados, pues como menciona Peter Drucker en su obra La gerencia para el futuro “nadie posee una bola de cristal para saber cómo será el futuro...”⁵

Prueba de lo anterior, y para lograr un desarrollo integral de la organización en que se desarrollen las personas, la dirección de recursos humanos debe ser integrada a las funciones de los directivos, así mismo debe vincular los objetivos de la empresa a los de las mismas personas, y crear un sistema de gestión que satisfaga a todos y cada uno de los miembros de la organización.

La comunicación, debe ser un elemento vital, y para ello se debe se cuidar el lenguaje verbal y corporal, debe ser respetuoso y darse en todos los niveles de la organización.

⁵ Peter Drucker, La gerencia para el Futuro, Buenos Aires,1996

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos para el alto desempeño, 6 edición, México 2006.
- DRUKER, Peter, La gerencia para el futuro, Ed. Norma 1996.
- FORERO, Luis Gabriel, Liderazgo por valores, Ediciones escuela de liderazgo, Bogotá, 2009
- GARCÍA, Jesús y Otros, Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial Thomson, España, 2004.
- LUSSIER, Robert y Otros, Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Editorial Thomson, México 2002.
- OLTRA Comorera, Víctor y otros, Desarrollo del factor humano, Editorial UOC, Barcelona 2005.
- VALLE Cabrera, Ramón, La gestión de los recursos humanos, Pearson Education, España 2003.