

Alinear la gestión de personas en Chile a los avances del mundo

Se han dado pasos importantes en el mercado local, pero aún predominan estándares desactualizados en el manejo de recursos humanos. **El foco internacional apunta a vincular dicha gestión con el core del negocio.**

Texto: **JORGE ENGLISH G.** Ilustración: **FERNANDO RAMOS L.**

LAS empresas han registrado grandes progresos en las últimas dos décadas en muchas materias: logística, tecnología, atención al cliente y calidad de servicio, entre otros procesos. Sin embargo, la gestión de personas, aunque muestra avan-

ces, sigue siendo un tema deficitario en la mayoría de las organizaciones. Pese a eso, los directivos van adquiriendo cada vez mayor conciencia del valor que agrega la profesionalización del manejo del capital humano en el objetivo de conseguir un alto desempeño y mejorar la productividad, competitividad e

imagen de la compañía.

No obstante, se mantiene la interrogante sobre los progresos que se observan en Chile en el tema. Apparentemente, en el mercado local la conciencia sobre ese punto es menor, coinciden los expertos.

Según Javier Martínez, coordinador del Área Organizacional de

la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo (UDD), la respuesta a eso es que no hay avances significativos, salvo contadas excepciones. “Esta falta de comprensión se asocia a distintos elementos. Se tiende a mirar los temas de recursos humanos como algo separado de los procesos del *core business*, sin considerar que tanto en el diseño como en la gestión de dichos procesos las variables de recursos humanos tienen un impacto significativo”, dice. Como consecuencia, agrega, “no se contemplan los aspectos de gestión de personas cuando se definen las prioridades estratégicas o se toman las grandes decisiones”.

También se pierde la posibilidad de diseñar políticas de capital humano con una orientación realmente estratégica y, en cambio, se implementan programas que se traducen en declaraciones genéricas como, por ejemplo, “las personas son lo más importante para la organización” o más protocolos de procedimientos que son puramente de tipo operativos.

José Tomás Saffirio, director de Proyectos del Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, explica que al analizar en profundidad las políticas de gestión de personas de muchas organizaciones nacionales, aparece el principal dilema: si bien existen políticas de gestión de personas, éstas no promueven el desarrollo ni generan compromiso, ya que

son una respuesta tecnocrática a una declaración, muchas veces, para llenar un discurso. “Entonces vemos sistemas de beneficios que no benefician, sistemas de gestión de desempeño que promueven el statu quo o programas de capacitación que no aportan a la eficiencia de la tarea que realiza la persona”, afirma.

Por tanto, faltaría que las compañías construyan modelos de gestión de personas donde se consideren las expectativas y necesidades de desarrollo de la gente, otorgándoles la posibilidad de opinar respecto de su propio desarrollo, agregan los expertos. Hoy, en cambio, predomina en el país una mirada más bien paternalista, señalan las fuentes consultadas, que debería evitarse potenciando espacios de participación para entender los desajustes entre las políticas diseñadas y lo que ocurre en la práctica.

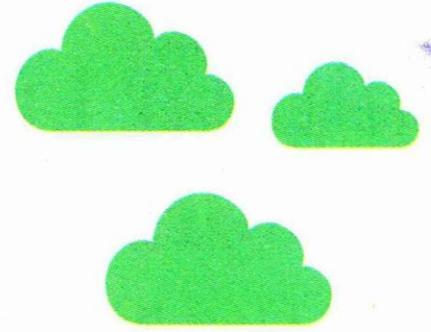
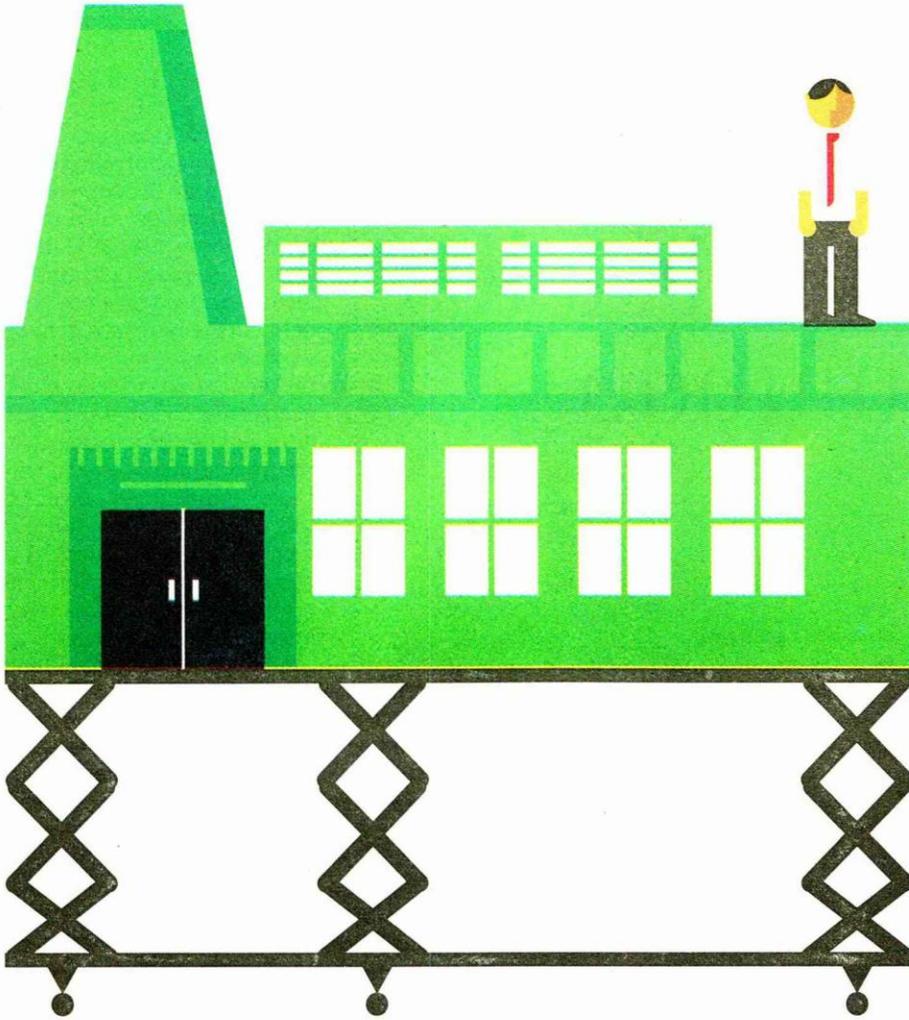
Consultores internos

Gonzalo Muñoz, profesor de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, sostiene que pese al éxito que muchas empresas han alcanzado en los negocios, no tiene una sofisticación a la par en aspectos de la gestión de recursos humanos. “En el ámbito de la selección de personas, Chile es un caso particularmente anómalo en comparación con el resto del mundo.

Por ejemplo, el *test* de Rorschach (o “*test* de las manchas”) y el de Lüscher (o “*test* de los colores”) se usan exclusivamente en el país, y aunque están entre los predilectos de las empresas, la realidad es que no sabemos nada respecto de su capacidad predictiva en contextos laborales. No digo que estos *test* no sirvan para otras cosas, pero no existe evidencia empírica de que sean métodos válidos para medir rasgos de personalidad más predictivos de desempeño laboral”, comenta.

Los expertos aseguran que una solución para avanzar hacia una gestión de personas moderna y efectiva es que los encargados de recursos humanos se transformen en verdaderos consultores internos, que apoyen y ayuden a las empresas desde su experiencia y conocimientos, con el foco principal en la estrategia general de la compañía.

“En sus orígenes, el área de recursos humanos se veía muy enfocada a temas administrativos como contratos y pago de remuneraciones. Hoy vemos mayor desarrollo en otras áreas ligadas al bienestar de las personas y de seleccionar a los más idóneos para el cumplimiento de los objetivos”, plantea Carolina Lambert, *team leader* Accountancy & Finance de Hays. Añade con que “ese cambio de mirada a nivel general, la empresa demuestra a toda la organización lo relevante de aplicar las políticas de recursos humanos correctas y cada vez más estratégicamente en-



focadas al core del negocio. Los resultados de la empresa dependen del desempeño de las personas, por lo que su gestión es fundamental para el logro de las metas”.

Esto demanda que las compañías cuenten con verdaderos especialistas en la gestión de estos factores para direccionarlos de una manera

eficiente hacia el logro de objetivos. Pero también requiere que esos especialistas enfoquen sus esfuerzos, decisiones y gestiones en el negocio de la firma, para trabajar de manera unificada con las otras áreas de la organización, entendiendo las necesidades y buscando la forma de generar el apoyo necesario y la re-

solución de problemas.

Martínez destaca que las nuevas generaciones de directivos tienden a sintonizar con esta idea. “Como avance relevante se puede mencionar que, aunque lentamente en el país, se ha ido asumiendo que las empresas (y los organismos públicos) no son una entidad ais-

lada en la que los derechos y principios que decimos valorar como sociedad queden suspendidos”, Esto se traduce, agrega el académico, “en la incorporación en las políticas de recursos humanos de temas como la no discriminación, la transparencia o la igualdad de oportunidades”. ❧