

## «Es el momento de identificar al talento clave»



*Entrevista a Jorge Palacios, uno de los principales conferencistas internacionales de Expo Capital Humano 2009. Licenciado en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, Jorge Palacios se ha especializado en Psicología Organizacional. Cuenta con una destacada trayectoria como consultor internacional en temas de comportamiento organizativo y gestión del cambio. Es autor del libro: «Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. Cómo llegar al ROI de la formación».*

*En la coyuntura actual de crisis internacional, ¿cobra más importancia el tema de la gestión de personas dentro de las organizaciones?*

Claro que sí. Se puede percibir que muchas empresas frente a la crisis lo que están haciendo es, simplemente, empezar a realizar grandes recortes de personal. En muchos casos eso es inevitable porque la empresa necesita salir adelante y obtener resultados positivos.

Otras organizaciones líderes, en cambio, están enfrentando la actual coyuntura como una oportunidad para concentrarse y gerenciar mejor el talento de su personal. El objetivo es precisar dónde está ese potencial humano y luego, empezar a desarrollar esa capacidad latente con herramientas de gestión del talento.

Estas dos alternativas, que son prácticamente opuestas, se están viendo hoy en día. Yo diría que la segunda alternativa es la mejor, porque ahora es el momento de realizar importantes cambios en la gestión de personas. Este es el momento adecuado para identificar al talento clave, desarrollarlo y hacerlo más competitivo.

En realidad, lo importante es qué están haciendo las empresas en el tema de la gestión de personas para salir reforzadas de la crisis. Si sólo están inmersos en sobrellevar como mejor puedan la actual coyuntura, se van a encontrar en una posición bastante débil una vez que pase el temporal. Porque la crisis, tarde o temprano, va a pasar.

***¿Qué medidas concretas relacionadas con la gestión del personal pueden tomar las empresas para salir airoso del complicado entorno actual?***

Lo primero es revisar cada uno de los sistemas de recursos humanos –tanto el sistema de selección, de gestión, de formación y desarrollo, y el sistema de compensación- y hacerlos más eficientes operativamente a cada uno de ellos. La manera de optimizar la cadena de valor de esos procesos es hacerlos cada vez más cortos y maximizar los resultados. Eso es fundamental.

En segundo lugar, es crucial trabajar a fondo las herramientas de recursos humanos, por ejemplo, en las áreas de identificación de potenciales, gestión por competencia, entre otros. Asimismo, hay que diseñar cuadros de mando o tableros de control aplicados al área de recursos humanos. En suma, hay que trabajar bien la arquitectura organizativa, crear herramientas, modelos, etcétera.

En tercer lugar, se debe fortalecer, a través del desarrollo y formación, la capacidad de los colaboradores.

### ***¿Todo eso requiere de un cambio importante en el enfoque de la gestión de personas?***

Para que todo lo anterior funcione, se requiere de una transformación en la manera en que trabaja el área de recursos humanos. Tiene que haber un cambio de mentalidad y un cambio de paradigma para que se convierta en un socio estratégico y en un agente de cambio de la organización. Hay que superar la visión que venimos arrastrando continuamente de que la gestión de recursos humanos se reduce a la de constituirse en un área de expertos administrativos. Somos muy operativos todavía, pero es realmente crítico trasladar la operación a la estrategia. Hay que ser capaces de llevar a cabo un cambio cultural para desarrollar un pensamiento estratégico.

### ***¿Cómo medir cuánto valor agrega el área de recursos humanos al negocio?***

Una de las cosas que más se están demandando a las áreas de recursos humanos es que determinen el valor que genera a la organización. Las otras áreas como finanzas, comercial o marketing cuentan con indicadores claros en este sentido.

Ya es hora de que se pueda medir el valor que agrega a la empresa la gestión de personas, pues ahora contamos con las herramientas, metodologías e instrumentos para desarrollar indicadores de gestión para determinar la rentabilidad de los planes de desarrollo del área de recursos humanos. Entonces, sí se puede precisar cuantitativamente el retorno de la inversión de cada uno de los sistemas de recursos humanos.

En la actualidad existen diferentes metodologías para analizar la rentabilidad y el valor que agrega la gestión de personas, como el desarrollado por el Instituto ROI de Estados Unidos y también como el propuesto por nosotros.

### ***En el Perú la gran mayoría de empresas son pequeñas y microempresas, ¿Qué tan costoso puede ser para las Pyme determinar el valor que agrega la gestión de personas?***

No es tanto un tema monetario, sino que el mayor costo es el tiempo que involucra el proceso. Por lo tanto, se puede implementar en empresas muy pequeñas, es más, cuanto más pequeña es una empresa es más fácil de hacerlo.

### ***La gestión de personas parece estar dirigido más hacia empresas grandes, que cuentan con una cantidad importante de colaboradores. Pero, ¿qué tan importante es este tema para las pymes?***

Existen empresas tan pequeñas que ni siquiera requieren de un departamento de recursos humanos. En este caso las prácticas de recursos humanos tienen que volcarse a los líderes, para

que ellos se conviertan además de gestores de negocios, en gestores de personas. Hay que recordar que la disciplina de la gestión del recurso humano solo propone las herramientas, pero quienes realmente materializan la gestión de los recursos humanos son los líderes. Hay que señalar que en el caso de las pequeñas empresas, existen aspectos que la empresa puede externalizarlos.

Entonces, a las microempresas hay que brindarles un conocimiento básico de la gestión de recursos humanos, para que los líderes se conviertan en excelentes gestores de personas.

***Por último, ¿El entorno de crisis internacional ha realizado el área de la gestión de personas en el mundo?***

Te mentiría si te dijera que sí, porque la crisis más bien ha empujado hacia un comportamiento de corto plazo. Muchas empresas están recortando personal y los presupuestos de formación y desarrollo se han caído, además los proyectos de carácter estratégico se han detenido.

Pero, un grupo más reducido de empresas, constituido fundamentalmente por organizaciones líderes, continúan apostando por su gente, porque consideran que una mayor formación y desarrollo del personal va a mantener competitiva a la organización. Eso de por sí ya les da ventaja aún en este período de crisis, y son ellos los que saldrán más fortalecidos cuando los mercados se recuperen.