

Implicaciones del crecimiento organizacional

El crecimiento organizacional conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesita para sus operaciones, lo cual se refleja en el aumento de capital y de instalaciones y en el incremento de tecnologías y actividades de apoyo. Además, de pasada, genera un aumento del número de personas, así como la necesidad de que estas apliquen más sus conocimientos, habilidades y nuevas competencias, factores indispensables para que la empresa se sostenga y sea competitiva. Todo ello para asegurarse de que los talentos disponibles utilicen los recursos materiales, financieros y tecnológicos con eficiencia y eficacia. Las personas talentosas significan el diferencial competitivo que mantiene y propicia el éxito organizacional: ellas constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable, cambiante y muy competitivo.

Un mundo nuevo, una organización nueva

Hoy en día, las organizaciones requieren de la agilidad, la movilidad, el cambio y la innovación necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales, que reflejan los aspectos dinámicos de la organización, han adquirido mucha más importancia que la estructura organizacional (los aspectos estáticos) de los órganos que entrelazan a la organización. Hoy en día, los órganos, como los departamentos o las divisiones, se tornan provisionales, no definitivos, los cargos y las funciones son definidos y redefinidos en razón de los cambios en el ambiente y en la tecnología, mientras que los productos y los servicios tienen que ser adecuados continuamente a las demandas y las necesidades de los clientes. En las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional dejó a un lado las dependencias fijas y estables para basarse en plataformas de equipos de trabajo multifuncionales, con actividades provisionales dirigidas a misiones específicas y con objetivos definidos. Surge la organización virtual, que funciona sin límites de tiempo, espacio o distancia, con independencia del espacio físico. Las oficinas con salas cerradas dan paso a locales de trabajo colectivos, o coworking, mientras que los empleados desempeñan en sus hogares las funciones que les corresponden, basados en una red virtual interconectada electrónicamente que les permite trabajar mejor, de forma más inteligente y más próxima al cliente.

No trabaje en malas empresas

En su libro, Levering también se refiere a las empresas malas para trabajar. Aquellas en las que uno siente que no recibirá un trato justo. No se acerque a la empresa que asciende a su personal sin basarse en la evaluación de su desempeño. Las mejores dicen a las personas que, más que un empleo, lo que ofrecen es una carrera profesional. En ellas, las perspectivas son más importantes que el salario. No es buena idea trabajar para una empresa en la que usted siente que le están explotando. Un buen lugar para trabajar es uno donde usted confía en las personas para quienes trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y se lleva bien con sus compañeros. La confianza existe cuando la dirección de la empresa es digna de crédito, le respeta y le brinda un trato justo. También es importante que se sienta orgulloso de su trabajo. Los colaboradores se sienten especiales por el simple hecho de estar ligados a una empresa que tiene fama por la calidad de lo que hace o por su contribución a la sociedad. Por último, es importante que exista un clima de camaradería con los compañeros de trabajo. En los mejores lugares para trabajar, las personas parecen estar realmente divertidas la mayor parte del tiempo.

¿Qué define el valor de una organización?

La empresa no necesita ser grande para ser valiosa. El valor de una organización no depende ya de su tamaño. ¿Por qué razón Ford Motor vale casi un cuarto de su facturación anual y Microsoft vale casi 20 veces lo que factura en un año? A final de cuentas, ¿qué fue primero: ¿la gallina o el huevo? En otros términos, ¿por qué las empresas más valiosas del mercado son tan valiosas? O ¿por qué también son triunfadoras en GTH? ¿Qué da valor a una empresa?

En el futuro, la creciente importancia de los bienes humanos transformará a las empresas en redes de grupos de proyectos, una especie de condominio empresarial o conjuntos de habitantes temporales, aglutinados por conveniencia mutua durante un periodo. Este nuevo panorama acarreará buenas y malas noticias: mantendrá a los individuos y a las organizaciones en alerta, la innovación y la creatividad serán esenciales, las personas desearán invertir en su futuro y no dejarlo ya en manos de sus jefes.

Por otra parte, los imperios empresariales se fragmentarán junto con el pensamiento a largo plazo, las estructuras de las carreras, las reglas básicas y las viejas tradiciones. Las personas pasarán a ser miembros de un equipo de proyecto entusiasta que tal vez no esté ahí al año siguiente. Y surgirá una gran duda: ¿cómo sabrán los inversionistas cuánto valen realmente sus acciones, cuando su valor de mercado dependerá de una mezcla cambiante de proyectos en marcha, basada en cerebros móviles? Estos son los dilemas que el capital intelectual genera.

Simplificación de la GTH

Una investigación de Hackett Group muestra que las divisiones de GTH de las compañías de clase mundial (25% de las compañías entre los millares que estudió Hackett) gastan 1 390 dólares por empleado anualmente. Esto es 27% menos que las compañías medias. Otro dato: por cada 1 000 empleados de su staff de GTH tienen 11 profesionales como media; las otras compañías tienen 16. La investigación muestra que la tecnología y la subcontratación (outsourcing), que muchas veces se utiliza para reducir los costos de la GTH, no constituyen la solución adecuada. La simplificación de los procesos parece ser la solución. Las compañías de clase mundial tienen 69% menos planes de salud y bienestar por cada 1 000 empleados, y 46% menos planes de compensación en relación con las compañías promedio. Además, presentan 61% menos abandonos voluntarios. La simplificación es la respuesta. No obstante, las economías no provienen solo de los procesos de GTH, sino de sus derivaciones para la organización. Este es el aspecto esencial. Esto también recuerda a Theodore Levitt cuando dijo que el cliente no quiere una pitillera, quiere el puro. Y, si regresamos a la GTH, podríamos decir: lo que una empresa quiere no necesariamente son los talentos, sino aquello que los talentos pueden hacer en realidad. Solo quieren talento y ofrecen todo el espacio físico o virtual para ello.

Nuestro personal, nuestros clientes y nuestra organización

Existen activos intangibles que, a pesar de que no sean mensurables a través de los métodos contables tradicionales, se pueden identificar como “nuestro personal”, “nuestros clientes” y “nuestra organización”. Sveiby propone que el valor total de los negocios de la organización se calcule con base en el valor de los clientes, de la organización y de la competencia y no tan solo con base en los activos tangibles que forman el capital financiero.¹ Las organizaciones exitosas utilizan ciertos indicadores, tales como eficiencia, renovación, crecimiento y estabilidad, para administrar y auditar sus activos intangibles. Estas empresas piensan que administrar a las personas viene antes, durante y después de la administración de cualquier recurso de la organización, sea capital, máquinas, instalaciones, etc.² Por tal razón, ahora la mayor inversión no se hace en máquina ni en herramientas, sino en las personas. Muchas organizaciones desarrollan esquemas de educación corporativa y universidades corporativas y virtuales para mejorar la administración de su capital intelectual.³ Esa parece ser la mejor inversión para el futuro.

1. Sveiby, Kark Erik, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Campus, Río de Janeiro, 1997, pp. 9-12.
2. Steward, Thomas A., *Capital Intelectual: A Ventagem Competitiva das Empresas*, Campus, Río de Janeiro, 1998.
3. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração*, Elsevier/Campus, 2004, p. 595."

Grupos de interés y sustentabilidad organizacional

Una organización es sostenible cuando consigue repartir las ganancias del negocio equilibrada y debidamente entre los diferentes grupos de interés y mantenerlos comprometidos con el negocio. Para que el proceso virtuoso de capitalización continúe es preciso que todos ellos se beneficien de forma proporcional a sus inversiones en el negocio. El crecimiento es la llave de la mejoría del negocio, porque permite acrecentar la extensa y amplia red de grupos de interés y garantizar sus rendimientos. Y ahí surgen varias interrogantes: ¿los grupos de interés de su empresa conocen su gestión del talento humano? Es probable que muchos de ellos la desconozcan y ni siquiera sepan que existe. El contacto directo con algunos de los más próximos, como los miembros del consejo de administración, los accionistas, los inversionistas, los proveedores, los clientes o consumidores, los sindicatos, la opinión pública, la comunidad, siempre es deseable y necesario para buscar ideas, sugerencias, opiniones, expectativas y para crear una relación satisfactoria que puede ser muy útil para dar y recibir rendimientos relevantes para todos ellos. Por tanto, esa gestión ayudará directa o indirectamente a desarrollar las actividades de la organización. Lo mismo se puede decir cuando presta consultoría o servicios especializados a muchos de ellos. La gestión del talento humano debe mostrar su rostro.

Capital humano

Cuando la GTH maneja el capital humano se enfoca en el principal activo inteligente, activo y proactivo de la organización. Toda la inteligencia organizacional depende directamente de ese valioso activo intelectual e intangible. La función principal de la GTH es invertir generosamente en el capital humano con el objeto de fortalecer la competitividad y la sustentabilidad del negocio. Este es el efecto principal que la GTH debe provocar en la actividad de la organización.

Inversión y rendimiento

Es preciso que la gestión del talento humano realmente ofrezca algo que compense de manera justa toda inversión que se haga en ella. Pero todos los grupos de interés deben entender claramente su propuesta de valor. Esto implica mucha comunicación en las dos direcciones y muchas buenas relaciones entre todos ellos. La gestión del talento humano debe entregar todo aquello que promete o incluso más. ¡Al final de cuenta, lo prometido es deuda!

Lista de verificación para una propuesta de valor

- ¿La propuesta de valor es clara y simple?
- ¿Sus beneficios son explícitos y específicos y están claramente definidos?
- ¿Sus costos están claramente determinados?
- ¿Los receptores-metas están claramente identificados?
- ¿Está claro que la propuesta de valor es superior al segmento-meta?
- ¿El valor de la propuesta es apoyado por la evidencia o la demanda adecuadas?
- ¿El valor de la propuesta es adecuado para la evidencia de rendimientos adecuados?
- ¿El valor de la propuesta es viable frente a las propuestas de los competidores?
- ¿El valor de la propuesta es viable y alcanzable?
- ¿La propuesta de valor requiere cambios viables en el actual sistema de negocios?
- ¿Es la mejor de entre las distintas propuestas de valor consideradas por la organización?"