

A close-up photograph of a wooden chess king piece, which is the central focus of the image. The piece is light-colored wood and has a detailed, tiered crown. In the background, other chess pieces are visible but out of focus, including a dark-colored piece and a light-colored piece. The lighting is soft, highlighting the texture of the wood.

Componentes críticos para maximizar el potencial estratégico del capital humano

Reclutar, gestionar, desarrollar, compensar y retener al talento humano se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin ello sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Muchos profesionales de Recursos Humanos argumentan que el fracaso de sus iniciativas se da debido a la ausencia de interés de los altos mandos de la organización. Sin embargo, el problema no es que los CEOs y los directivos no reconozcan la

importancia del capital humano sino la falta de herramientas para medir el impacto que la fuerza laboral tiene en los resultados estratégicos.

Lo anterior sugiere que es necesario introducir un sistema de administración y métricas que identifique los comportamientos, competencias, mentalidad, actitud y cultura que se requieren para la obtención de los resultados a nivel organizacional, además de medir cómo estas dimensiones impactan el desempeño cotidiano.

De todos los factores controlables que afectan el desarrollo de la orga-

nización, contar con la fuerza laboral que pueda ejecutar con éxito la estrategia institucional representa el activo más valioso.

Existen tres retos para maximizar su potencial:

- Verla como contribución, en lugar de un costo.
- Reemplazar los indicadores de medición tradicionales (número de horas de capacitación, total de cursos impartidos) por métricas que diferencien los niveles de impacto estratégico (cantidad de quejas resueltas satisfactoriamente, porcentaje de retención de clientes, porcentaje de usuarios satisfechos, número de consumidores o distribuidores nuevos, entre otros).
- Lograr que los jefes y profesionales de RH compartan la responsabilidad de conseguir que ejecuten la estrategia corporativa.

Para alcanzar lo anterior, se requiere desarrollar un *scorecard* de la fuerza laboral que permita:

- Identificar las métricas críticas para el éxito de la organización.
- Traducirlas en acciones específicas y resultados cuantificables.
- Clarificar lo que la institución espera de los empleados y cómo pueden mejorar.
- Identificar trabajadores de alto y bajo potencial.
- Implantar sistemas de compensación e incentivos diferenciados.

Como ya se expresó, las organizaciones tienen el potencial de mejorar considerablemente la efectividad de la ejecución de su estrategia y, por lo tanto, del desempeño organizacional, si logran potenciar las capacidades de su talento.

A continuación se muestran los componentes críticos para maximizar el potencial estratégico del capital humano en la organización:

1. Entender los objetivos estratégicos del negocio (indicadores clave de desempeño). Es necesario tener claridad con respecto a cuál es el plan de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, así como conocer con detalle cuáles son las prioridades de las direcciones de la empresa, para después alinear los esfuerzos de desarrollo de talento con el logro de dichas metas.
2. Llevar a cabo un diagnóstico de la composición del talento existente en la compañía, lo cual debería permitir: identificar los perfiles ideales para cada puesto, área estructural o funcional; contar con





un inventario de talento que permita diferenciar a los empleados (personas con alto y bajo potencial) y seleccionar con base en los perfiles requeridos por la organización.

3. Identificar los puestos clave en la institución (aquellos de alto impacto en la ejecución de la táctica) y asegurar que sólo personas de alto potencial se encuentran en ellos.
4. Elaborar una estrategia de desarrollo de talento que contemple diversas modalidades de formación (presencial, en línea, síncrona, asíncrona, entre otras) y que esté enfocada en cubrir las brechas

existentes entre los perfiles ideales de los puestos y las capacidades actuales de los colaboradores.

5. Implantar un *scorecard* de la fuerza laboral que refleje qué tanto las contribuciones de los colaboradores impactan en los resultados de la organización. Éste debe contemplar tres dimensiones:
 - a. Liderazgo y comportamientos de las personas.
 - b. Competencias de los colaboradores.
 - c. Mentalidad, actitud y cultura.
6. Compensar con base en resultados, ya que uno de los componentes más relevantes al implementar un esquema de remuneración

diferenciada es que el pago esté basado en el desempeño extraordinario y no en los factores tradicionales.

El gran reto para los profesionales de Recursos Humanos es dejar de ser un departamento *staff* y convertirse en protagonista en la consecución del éxito de la organización. Lo anterior puede alcanzarse si se entienden las necesidades críticas de todas las áreas y se alinea con eficacia y agilidad la estrategia de talento con el logro de los indicadores clave de desempeño.

FYI

- La escasez de personal calificado amenaza la expansión de los negocios en Latinoamérica.
- La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y directores de Recursos Humanos.
- En pleno siglo XXI, hay organizaciones que no gestionan, no dan importancia y no entienden el valor de la cultura corporativa.



 **Víctor Castañeda Rojas**

Director de Consultoría