



local”; se concuerda en que el desempeño individual en el lugar de trabajo debe alinearse con el organizacional; en que las competencias técnicas, la formación y la gestión del conocimiento forman un triángulo; y en la importancia de medir la gestión de las áreas de recursos humanos. Asimismo, mientras crece en todo el mundo la trascendencia de los temas de seguridad y de sustentabilidad en la empresa, sobresale el creciente papel de las áreas de desarrollo de recursos humanos como cogestoras de un cambio cultural que permita darles su debido valor. Y, sobre todo, existe una coincidencia general en que para las organizaciones, las tecnologías pueden hoy considerarse un *commodity*, pero las personas no.

Estas y otras tendencias son tratadas ahora mismo en jornadas y conferencias dirigidas a los profesionales de los recursos humanos en todo el mundo. Es el caso del congreso y exposición anual que organiza la prestigiosa ASTD (American Society for Training and Development, Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo), realizado en mayo último en Denver, Colorado y del que quien esto escribe tuvo la suerte de participar.

En este importante evento, se reunieron casi 10.000 consultores, especialistas, directivos de empresas, profesores e investigadores de 76 países, para analizar en conjunto, qué ocurre con el desarrollo de los recursos humanos, sus avances y novedades. En los cinco días de duración, se llevaron a cabo más de 290 conferencias, que con Cecilia Bastide (mi compañera en la vida y en la consultora que fundamos) nos repartimos para cubrir el máximo de presentaciones, con hincapié en la actividad hidrocarbúrica. Por ello, gran parte de las conferencias a las que asistimos se refirieron a la gestión del capital humano en el ámbito del petróleo y del gas. Sin embargo, conocer qué hacen las demás actividades fue importante para “tomar el pulso” y acercarse al *state of the art* de nuestra especialización.

La capacidad humana es insuficiente para procesar y absorber tanta información, es por ello por lo que, más allá de los múltiples aprendizajes particulares que cada uno se propone obtener, se pueden rescatar grandes focos de interés, los cuales serán presentados en esta nota. Es importante aclarar que no conforman un *ranking* ya que todas son importantes. De manera que la que aparece en primer lugar es tan relevante como la séptima o la octava. Cada lector podrá darle un peso diferente: el futuro es aquel lugar donde vamos a pasar el resto de nuestras vidas, de modo que pensar en las tendencias, es, o por lo menos debería ser, un ejercicio estimulante. Esta es mi invitación. El futuro no es lo que solía ser. Será diferente y de nosotros depende.

## 1. Las tecnologías son un *commodity*, las personas no

Jim Collins, uno de los más importantes gurús que expusieron en el congreso, planteó con mucha vehemencia que las empresas pueden acceder a las tecnologías y a las infraestructuras en mercados más o menos abiertos. Sin embargo, lo que genera reales diferencias entre los resultados de una empresa y otra está dado mayormente por la capacidad y la motivación de la gente. Por esta

razón, la gestión del capital humano se constituye en la principal fuente de ventajas competitivas.

Desarrollar estrategias para atraer, formar y motivar a las personas que trabajan es la tarea esencial de los líderes de aquí en más. El eje de su presentación estuvo puesto en la gestión de la incertidumbre: *lo único constante es el cambio, y lo único cierto es que no se sabe cómo será ese cambio*. Frente a esos escenarios impredecibles, la gente se vuelve más crucial para aprovechar mejor las oportunidades que se presentan y superar las dificultades que hoy no se conocen. Y justamente, esta habilidad para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las adversidades es lo que distingue a las empresas que obtienen resultados superiores en el mediano y largo plazo.

## 2. La competitividad se construye en el desempeño cotidiano

Una de las expresiones que más se escuchó o se leyó en las diferentes presentaciones a las que pudimos asistir fue: *workplace performance*, es decir, “desempeño en el lugar de trabajo”. La tarea primordial de quien trabaja en el área de desarrollo de recursos humanos es la de asegurar que en cada puesto se logren los resultados que se esperan alcanzar. O, en otras palabras, que la preocupación principal del área de Recursos Humanos debe ser ocuparse del desempeño laboral. Esto implica tanto alinear el desempeño individual con el organizacional (a través de objetivos y competencias) como contribuir a su mejora continua.

En ese sentido, la herramienta de gestión del desempeño aparece como el pivote sobre el cual se construyen otras herramientas o funciones del área. Nadie parece haber alcanzado el estado de perfección: al contrario, muchas empresas, aunque se presenten como *World Class*, no dejan de mencionar que existen muchas oportunidades para hacer que esta poderosa herramienta conversacional (la gestión del desempeño) funcione mejor.

Como dato de color, en esta edición del congreso, a diferencia de otras en las que hubo muchas presentaciones con énfasis en la importancia de las competencias genéricas y de conducción, para darle claridad a las expectativas de lo que un colaborador debe hacer o lograr; se remarcó de manera especial la vital importancia que tiene la correcta identificación y redacción de los objetivos. Y se expresó una autocrítica: “Debemos seguir mejorando de manera continua la redacción de los objetivos que se plantean para darle claridad y foco a la gestión”.

## 3. Competencias técnicas, formación y gestión del conocimiento: una trilogía inseparable

En todas las empresas, pero de manera particular en la industria de los hidrocarburos, la gestión de competencias técnicas es un capítulo relevante de la gestión del capital humano.

Identificar cuáles son las competencias técnicas requeridas para los diferentes puestos y luego determinar las carencias que existen en los ocupantes reales, es el



camino lógico para organizar la función de formación y desarrollo.

En el congreso que describo, se presentaron diferentes experiencias en las que estas dos funciones (gestión de competencias técnicas y gestión de la formación) se asocian con la gestión del conocimiento, lo que forma una y más importante función. De modo que el área de Desarrollo del Capital Humano se ocupa de la apropiación, transferencia y creación de conocimientos que se generan en el *workplace* o ámbito laboral.

Este proceso no sólo debe plantearse de manera estática (lo que una persona sabe o no sabe), sino de manera dinámica (si la persona está aprendiendo o enseñando).

Otro aspecto para destacar está vinculado con la necesidad de evolucionar desde la tradicional mirada individual (lo que las personas saben o no) hacia una mirada grupal (lo que los grupos saben o no).

#### 4. Las miradas múltiples enriquecen la mirada

Muchas cosas se han dicho sobre el llamado *feedback 360°* (como se conoce a la evaluación de desempeño realizada por ciertas empresas para retroalimentar el ejercicio del empleado desde un panorama general), pero en los últimos tiempos, dos supuestos han caído y uno nuevo se ha generado.

El primer supuesto en caer es que “el *feedback 360°* es una moda”. Falso: el *feedback 360°* vino para quedarse. El segundo, que “es una herramienta de evaluación”. Falso también: es una herramienta de desarrollo.

En tanto el tercer supuesto: “El crecimiento de nuestras competencias requiere del insumo del *feedback* tanto como la fotosíntesis de la luz solar” es verdadero: los estudios demuestran que aunque se incentive el autoanálisis, este es parcial y nadie se conoce lo suficientemente bien como para no “aprender” o no “enriquecerse” con las opiniones de los otros.

Las frases “no estamos preparados” o “es una herramienta muy sofisticada” o “tal vez dentro de unos años”

parecerán a futuro más excusas que argumentos. El mundo ha adoptado esta herramienta porque agrega valor. Porque sólo a partir de una “toma de conciencia” se demuestra que las competencias pueden ser mejorables, y con el *feedback* se incrementan los grados de conciencia. También se ha demostrado que esta herramienta permite realizar excelentes diagnósticos para detectar necesidades de capacitación.

## 5. Tres letras para lograr madurez: “A”, “D” y “C”

Durante el congreso, se presentó una investigación vinculada con el análisis de la madurez del área de Desarrollo de recursos humanos. El trabajo se basaba en la exploración de tres letras: la “A” de aprendizaje, la “D” de desempeño y la “C” de cambio. Una importante muestra de empresas permitía descubrir, que en ciertos casos, algunas enfatizaban más una letra que en otra. De modo tal que quienes privilegiaban la “A” de aprendizaje en detrimento de la “D” (desempeño) o la “C” (cambio) invertían grandes presupuestos en capacitación con escaso rendimiento. Las empresas que privilegiaban solamente la “D”, se orientaban hacia los objetivos relevantes, pero perdían la capacidad de actualizarse o renovarse en el mediano plazo. Finalmente, aquellas empresas que destacaban la “C” (sin considerar el aprendizaje o el desempeño), res-

pondían con velocidad a los entornos cambiantes, pero con un nivel de turbulencia interno dañino para la obtención de logros consistentes.

En síntesis, se planteó que las áreas de desarrollo de recursos humanos deben alinear sus estrategias y acciones considerando de manera integral y simultánea los procesos de aprendizaje (capacitación y desarrollo), gestión del desempeño y gestión del cambio. Sólo así, el área podrá alcanzar mayores niveles de madurez y contribución.

## 6. Medir es bueno. Medir el impacto es mejor

Un término que apareció con fuerza en este congreso fue el de *HR Analytics*. Su traducción al español y especialmente la comprensión de lo que significa no es tan fácil. Intentémoslo. Desde hace tiempo que se habla de la medición de la gestión de recursos humanos, sin embargo, esta idea (la medición) se convierte en el comienzo del camino y no en el destino. La preocupación de hoy es mayor y más compleja que la de medir lo que se hace (que sin dudas es algo importante) y se expresa en “descubrir el impacto de lo que se hace” y a partir de ello, aprender desde el presente hacia el futuro para que la gestión mejore de manera continua.

Es cierto lo que decía Albert Einstein: “No todo lo que se puede contar cuenta, y no todo lo que cuenta se puede contar”, y es lo es también que el área de Recursos Hu-



manos gestiona intangibles, pero eso no justifica que se mida poco o nada de aquello que se hace y especialmente qué sucede con lo que se hace.

Muchas disertaciones estaban basadas en números que evidenciaban el valor agregado generado por una acción o estrategia de recursos humanos, y dichos números estaban presentados de manera rigurosa, casi científica, podría decirse. Ya no alcanza con decir que capacitar o desarrollar es bueno, es necesario probar cuán bueno es.

## 7. Lo global no quita lo local

La globalización implica pensar que existe un único mundo, pero eso no implica que todos seamos iguales.

Hubo en este congreso un cambio significativo con relación a otros. Por ejemplo, muchas conferencias fueron dictadas por especialistas de diversas nacionalidades, y las audiencias fueron también variadas. Hace años hubiera sido impensado que un expositor de un país “emergente”, hablando un inglés rudimentario, pudiera convocar una audiencia de mil participantes (con un 80% de norteamericanos) que lo escuche con gran atención, simplemente porque lo que dice es valioso u original. En otras palabras, se pudo apreciar la visión de un mundo más secular. Todos podemos aprender de todos y todos debemos respetar las diferencias culturales que poseemos. Inclusive, podemos comunicarnos más allá de las barreras idiomáticas cuando existe un profundo y valorado reconocimiento del otro como ser diferente.

Fue llamativo ver la cantidad de consultoras y entidades que le ofrecían a los representantes de las empresas norteamericanas (casi el 80% del total de participantes) servicios de interpretación o traducción, para comunicarse con ese mundo tan global respetando los idiomas y las idiosincrasias locales.

## 8. Los líderes se hacen

Ese conjunto inabarcable de conferencias que se desarrollaron en el congreso de la ASTD estaba organizado en *tracks* o carriles tales como: “desarrollo de carrera”, “tecnologías de aprendizaje”, “medición y retorno de la inversión”, “capital humano”, etc. Sin embargo, el *track* más superpoblado de todos estuvo encabezado por uno denominado *Leadership Development* o “desarrollo de líderes”. Asimismo, ese *track* puede ser considerado, por lejos, como el más ecléctico en cuanto a teorías, modelos, enfoques y propuestas.

Existe un sentir muy consensuado sobre la importancia del desarrollo de líderes como función irrenunciable de la organización y como objeto de incumbencia del área de

Recursos Humanos. Pero al mismo tiempo, no puede mencionarse la existencia de un paradigma dominante sobre cómo se forman dichos líderes, de modo tal, que el número de “escuelas para desarrollar líderes” se aproxima demasiado al número de “maestros para desarrollar líderes”.

Lo cierto es que cada empresa debe trabajar de manera sistémica para asegurar que los líderes del mañana sean mejores que los líderes de hoy, y para ello, deberán descubrir cuál es el método que más responde a su cultura organizacional y a sus necesidades futuras. Jack Welch decía que “los líderes se hacen... pero primero nacen”. Más allá de la paradoja, la cuestión está abierta, pero el desafío no puede evadirse.

## 9. El cambio cultural es condición necesaria para operar de manera segura y sustentable

Muchas de las conferencias en las que expusieron representantes de empresas de la industria hidrocarburífera tuvieron como punto de referencia la cuestión de la seguridad y de la sustentabilidad, inclusive con menciones explícitas a los graves desastres de impacto medioambiental que suscitaron la consideración de la opinión pública en todo el mundo.

En ese sentido, se remarcó la importancia de las áreas de desarrollo de recursos humanos como cogestores del proceso de cambio cultural requerido. Para ello, deberán involucrarse activamente en los procesos de comunicación, clarificación, fortalecimiento y sostenimiento cultural que generen la vivencia de valores irrenunciables y comportamientos definidos para todos los que intervienen en las diferentes operaciones. También se planteó el trabajo conjunto entre las áreas más específicas y la gestión del capital humano para asegurar los más altos estándares de seguridad y sustentabilidad.

Las tradicionales, y sin duda valiosas, acciones que se realizan vinculadas con la seguridad, la salud y el medioambiente son sólo una parte (pero no el todo) del proceso para la promoción del cambio cultural que esta temática requiere.



## 10. No hay desarrollo organizacional sin gestión del capital humano

El concepto de “desarrollo organizacional” se repite cada vez con más fuerza en los diferentes congresos de la ASTD, particularmente en el del año 2012. Los especialistas en recursos humanos no sólo deben conocer y operar con las herramientas más cercanas a su función (gestión del conocimiento, gestión del aprendizaje, gestión del desempeño, gestión del desarrollo, gestión del compromiso, etc.), sino también adentrarse en las cuestiones del cambio y del diseño de las organizaciones.

La turbulencia y la incertidumbre requieren, más que nunca, de una ampliación del campo de actuación de aquel que trabaja en el área de Gestión y Desarrollo del Capital Humano. Es fundamental escapar a la “mirada de túnel” en donde las herramientas son aplicadas independientemente de la organización y de sus necesidades. La construcción de organizaciones más efectivas y sustentables requiere de un pensamiento más sistémico que permita comprender la complejidad como tal, sin reduccionismos o metáforas mecanicistas.

A partir de esto, pudo apreciarse en el último congreso de la ASTD, que la cuestión de la gestión del desarrollo del capital humano requiere, como cualquier gestión, de la mejora de la especialidad, de la actualización de técnicas, de la incorporación de tecnologías, de la adquisición de nuevas prácticas, etc. Pero ninguna mejora será válida si dicha gestión no plantea la necesidad de un incremento de los niveles de conciencia para comprender cuál es su contribución a la construcción de organizaciones más efectivas y sustentables.

## Colofón

Hasta aquí las 10 tendencias que resumen la recortada visión de este autor frente a un megacongreso que, como todos los años, exige una gran atención frente a tantas ideas y exposiciones, pero que, como siempre, reconforta con un aprendizaje de alto nivel.

Compartir experiencias con otros (miles) que creen en el desarrollo del capital humano como una función relevante, para que las organizaciones y las personas que las componen alcancen sus sueños y objetivos, no deja de ser enriquecedor y gratificante.

La buena noticia es que existen ideas nuevas y frescas junto a otras tradicionales que siguen vigentes, en esta industria aunque no sólo en ella. La amalgama entre lo que ya sabemos más aquello que aprendemos es la base de la mejora, el progreso y el desarrollo profesional. ■

**Luis María Cravino** es director de AO Consulting S.A., codirector del Diplomado en Desarrollo Organizacional (CDL-ITBA) y autor de los libros *Medir lo importante*, (Editorial Temas, 2007) y *Un trabajo feliz*, (Editorial Temas, 2003), además de coautor del libro *Desarrollando líderes*, (Editorial Temas, 2012).