

# Capital Humano

## Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE  
DETECTAR Y DESARROLLAR EL POTENCIAL

Tres de los sistemas que contribuyen a que las organizaciones tengan un 10 en materia de administración del capital humano son, por un lado, el que permite detectar el potencial de las personas para que puedan mejorar su desempeño y asumir nuevas y más importantes responsabilidades; por otro, el que facilita el desarrollo de los colaboradores, alineado a los objetivos y estrategias organizacionales; finalmente, el que aprovecha al máximo el talento de las personas, garantizando que estén ubicadas en la posición idónea. Los tres sistemas están estrechamente relacionados, y de su consistencia dependerá que no se desperdicien recursos y esfuerzos en programas que en nada ayudan a alcanzar las metas fijadas.

La evaluación del potencial es un aspecto al que las empresas deben dar mucha importancia; decía el filósofo francés Jean-Paul Sartre que "el hombre no es la suma de lo que tiene, sino la totalidad de lo que aún no tiene, de lo que podría ser". Ninguna persona se puede considerar un producto terminado, pues siempre hay en ella áreas de oportunidad, de mejora y de crecimiento, que debe aprovechar y desarrollar. Por eso, contar con las herramientas adecuadas para descubrir no sólo lo que ya se tiene, sino también lo que se podría ser, será siempre de gran utilidad para la empresa y, por supuesto, para la misma persona.

Una vez que se conoce el potencial, es necesario emprender un programa destinado a desarrollarlo, considerando dos factores: los "talentos" propios de la persona, para que pueda multiplicarlos, y las posiciones que podría alcanzar a futuro en la organización, para aplicarlos de la mejor forma posible. En otras palabras, el desarrollo debe contemplar tanto las funciones actuales como el plan de carrera de los colaboradores, de manera que en su posición presente y en las que ocupen después, la contribución que hagan a los resultados organizacionales sea la esperada, e incluso supere a las expectativas.

### Un desarrollo productivo

En un mundo cambiante como el que vivimos, constantemente se presentan nuevos retos, demandas y oportunidades, a lo que la organización sólo podrá responder si cuenta con gente preparada, talentosa y comprometida. Por eso, un programa de desarrollo bien planeado, que contemple tanto las estrategias del negocio como el potencial de las personas, es una excelente inversión.

Lo que no puede hacer la empresa es darse el lujo de aplicar sus recursos en programas que no responden a necesidades reales, actuales o futuras, ya sea por no estar alineados a sus objetivos y estrategias, o por no estar dirigidos al desarrollo del potencial y de las áreas de oportunidad detectados en los colaboradores. Trátese de conocimientos técnicos o de competencias administrativas o humanas, los procesos formativos que se diseñen e implanten deberán ser consistentes con lo que la organización considere que es el perfil que requiere en su gente para garantizarle su competitividad en un entorno de negocios difícil y complejo.

Lo anterior cobra una relevancia especial dada la tendencia que se observa en el medio de gastar sumas considerables en programas que más que a necesidades responden a modas. Esto conlleva el riesgo de que la moda no sólo no contribuya al logro de algún objetivo (con el consecuente desperdicio de recursos), sino incluso sea contraproducente por estar ajena a la realidad, a la cultura y a las estrategias de la organización. Los programas de desarrollo deben, entonces, planearse muy bien a partir de tres elementos: las necesidades y planes de la empresa, el potencial de las personas y las áreas de mejora definidas en el proceso de evaluación del desempeño. Mientras más concretos sean los objetivos a lograr con ellos, más fácil será medir sus resultados y evaluar su impacto real sobre la organización y sus resultados.

### PROGRAMAS DE COACHING

A partir del 11 de mayo, la AIAC (Asociación Interamericana de Coaching) ofrecerá cuatro programas: "Coach Internacional Certificado", "Avanzado de Coaching", "Coach Didáctico" y "Master Coach".  
Mayores informes en ccee@prodigy.net.mx

### PREMIOS AMCO

Durante el XXXIII Encuentro Anual que la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales celebrará el próximo 24 de mayo, se entregarán los Premios AMCO, con los que se reconoce a los trabajos más destacados de la comunicación interna y externa. La cita será en el Centro Asturiano de Polanco. Más información en eventos@amco.com.mx

Comentarios a:  
capitalhumano@reforma.com

## EL APRENDIZAJE DEBE SER CONSTANTE

# Complementa 'OpenTec' educación con e-learning

Cursos vía Internet, Intranet y CD-ROM de acuerdo a los requerimientos específicos de cada individuo y organización

Las organizaciones son una combinación estructurada de recursos donde el ser humano es la pieza clave; por lo tanto, si las personas aprenden y crecen, las organizaciones también lo harán. Al respecto, Carl Rianhard, presidente de OpenTec, comenta que el aprendizaje no termina cuando la gente recibe un título profesional.

"En un mundo donde los cambios son constantes es importante tener acceso al conocimiento, a cualquier hora y en cualquier lugar. De hecho, el aprendizaje continúa toda la vida, no cuando una persona recibe algún título o grado", precisa el directivo de la empresa que ofrece asesoría en tecnologías de información y soluciones de productividad.

Un nuevo concepto educativo, que integra el uso de la tecnología y elementos didácticos para cursos de capacitación y educación a distancia, es

e-Learning. Éste engloba el desarrollo de cursos de educación y capacitación vía Internet, Intranet y CD-ROM, con contenidos diversos de acuerdo a los requerimientos específicos de cada individuo y cada organización.

El e-learning rompe con las barreras de tiempo y espacio de la capacitación tradicional, con el fin de acelerar el aprendizaje organizacional, y que ello se traduzca en ahorro directo para las empresas, por ejemplo: reducir el tiempo para comercializar los nuevos productos (tanto en ventas como en soporte), disminuir el tiempo requerido para convertir a una persona recién contratada en un empleado productivo o propiciar un cambio organizacional en respuesta a las fuerzas del mercado (o a depresiones económicas).

Carl Rianhard resalta que un diferenciador de OpenTec es ofrecer una solución que trabaja en las necesidades específicas de sus clientes, lo cual se logra gracias a un análisis profundo.



Carl Rianhard.

Con base en éste, asegura, se ofrecen las mejores alternativas. Explica que una solución de e-Learning no sustituye a la capacitación presencial, sino que la complementa al utilizar una combinación de herramientas.

"Estamos convencidos de que la esencia de cualquier universidad virtual radica en la identidad única de cada organización, sus necesidades y su cultura. El Mentor Learning Management System no requiere un cambio en la forma como se hacen las cosas dentro de las organizaciones", concluye el presidente de OpenTec.

“El desempeño global de los empleados se acentúa al reforzar continuamente el aprendizaje y dar atención inmediata a las deficiencias competitivas.”

Carl Rianhard  
Presidente de OpenTec

## Solución LMS

Un Learning Management System tiene como función principal la administración del conocimiento de los cursos que una organización en particular coloca en línea para que su personal se capacite.

Es capaz de asignar cursos a determinadas áreas, secciones, puestos, empleados o grupos de empleados de cualquier organización.

El objetivo de esta administración del conocimiento es la mejora del know-how, así como el aumento

de la eficiencia, ya que en la práctica el e-Learning está enfocado a ejecutar secuencias de cursos de capacitación sobre los medios en línea con la aplicación de pocos recursos.

OpenTec, por medio de su división Educate-Global, ofrece una solución conocida como Mentor LMS, un sistema de administración del aprendizaje que además de poder administrar todo tipo de capacitación.



Carl Rianhard, presidente, y José Luis Martínez, director de Soluciones de Negocios, (a los extremos) con colaboradores de OpenTec.

# Capacitan con creatividad

Desde 1990, Directo Consultores se ha dedicado a capacitar y desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo con un toque de originalidad

Dos conceptos importantes son los que especialmente hacen diferente a Directo Consultores. Por un lado, ofrece capacitación con diversión, donde la gente se divierte mientras aprende. Por otra parte, la gente empieza a aplicar lo aprendido, inmediatamente, sin darse cuenta.

Gerardo González Rocha, fundador y director general de la consultora, reconoce en entrevista que la consultoría es muy cambiante, lo cual crea la necesidad de ser vanguardistas y buscar nuevas formas y nuevos elementos para capacitar. "Utilizamos mucho el elemento infantil, ya que los niños están siempre aprendiendo. En nuestros programas las personas vuelven a ser niños", comenta el directivo.

El uso de peluches en secciones de las conferencias y cursos impartidos por Directo Consultores es una de las técnicas más conocidas de la empresa. Por este medio, asegura González Rocha, logran mayor impacto en el receptor. Cada peluche tiene una personalidad propia bien definida y hace preguntas que están en la mente de los participantes y que comúnmente no se atreven a decir.

La magia también la utilizan para lograr que el alumno memorice y recuerde, con el paso del tiempo, lo aprendido. Cada concepto principal aprendido se relaciona con un efecto de magia, lo cual ayuda al participante a recordar tales conceptos.

"Un aspecto que nos distingue es que ofrecemos apuntes diferentes.

Tienen calcomanías en color con la imagen exacta de la presentación en computadora que las personas están visualizando en el curso o seminario, lo cual les permite volver a recrear el seminario cuando ven los apuntes", explica el directivo.

Otro de los programas innovadores de Directo Consultores es la "maestría en ti mismo". Esta pretende ayudar a los líderes a reflexionar y tomar acción sobre su desarrollo personal y sus decisiones, organizaciones, sistemas de control, actitudes, habilidades y competencias directivas y operativas.

"El programa busca que un líder sea capaz de evaluar el nivel de competencia de vida y trabajo que lleva para visualizar hacia donde se dirige. Planear es recorrer la mitad del camino", precisa Gerardo González.

Concluye que el tamaño de la creatividad de una organización esta en el tamaño de la creatividad que permite un presidente o un director general, por lo cual a veces se hace menos bien trabajando con grandes masas que trabajando con un líder.



Gerardo González Rocha y Flog.

# aprenda a vender



MARAVILLOSO SEMINARIO DE 12 HORAS CON 15 AÑOS DE RESULTADOS CONTUNDENTES

También contamos con: SEMINARIOS DISEÑADOS ESPECIALMENTE PARA SU EMPRESA

para mayores informes: Tel. (55) 16 70 09 76 • (55) 16 70 09 77  
ventas@benassini.com