



## Biblioteca Virtual

### ODISEA 2,001

#### HABILIDADES PARA EL ARRANQUE DEL 2,001

A menudo, como consultor en Recursos Humanos, algunas personas me preguntan acerca de “la carrera del futuro”. Yo suelo responder que, más que una carrera específica, el mercado profesional requiere cada vez más, ciertas **habilidades**, independientemente de que usted sea, o esté en vías de ser, administrador de empresas, ingeniero industrial o cualquier otro profesional. Son estas habilidades las que –a mi juicio– los mismos estudiantes o profesionales debieran buscar desarrollar **por su propia cuenta**, independientemente de que los centros educativos las estimulen o no. A continuación expongo **algunas** de ellas.

#### 1. Pensamiento y perspectiva globales

- El concepto de la globalización no es nuevo, pero la **intensidad** del reto para ponerse “al paso” con ella sí lo es. El asunto es que a medida que nuestro mundo se ha ido haciendo cada vez más pequeño vía las telecomunicaciones, la tecnología de la información o las fusiones entre compañías, la “aldea global” ya no está en el horizonte: **Está aquí**.
- Como profesional usted deberá tener perspectiva, agilidad, efectividad y competitividad **global**, además de “olfato” para detectar las peculiaridades **locales** de su negocio, profesión, comunidad o país

Las enormes fusiones bancarias, o alianzas entre grandes aerolíneas, , son un claro ejemplo de globalización; un atisbo de que en 10 años, **el mundo entero** estará casi cubierto por poco más de media docena de consorcios de este tipo y, una muestra de que ya no podemos pensar sólo “hacia adentro” de nuestro país o empresa

- Así que, para que usted sea un profesional que pueda competir en el mercado , deberá ser capaz de responder –entre otras– a preguntas como las siguientes:

¿Cómo adquirir o desarrollar las habilidades necesarias para ser un competidor global exitoso?

¿Cómo adquirir la sensibilidad hacia las diferencias sutiles que existen en los mercados y productos globales?

O, dicho de otra forma, ya no podemos permitirnos el lujo de ser analfabetas globales. Esto vale también para Recursos Humanos por supuesto

#### 2. Ver toda la cadena de valor de la empresa o corporación

- ¿Sabía usted que en los 16 campus que la Universidad de Motorola tiene alrededor del mundo, el 50% de los que allí se entrenan son proveedores o clientes de Motorola, mientras que sólo el 50% restante son trabajadores de la empresa?

El ejemplo anterior ilustra que el profesional exitoso, ya no puede, ni debe, ver solamente hacia adentro de la compañía, sino toda la **cadena de valor** (proveedores - empresa - clientes - incluso competidores), dentro de la cual está inmersa la compañía

Por ejemplo, los ejecutivos de Motorola, encontraron que en una de sus alianzas con Intel, éste actuaba como proveedor, en otra, como competidor y en una tercera, como cliente.

- Imagine ahora que usted ha estudiado Recursos Humanos y que, ubicado en una corporación, debe decidir cuáles aspectos del negocio requieren que usted apoye una postura competitiva, y cuáles, una de colaboración. ¿Cómo podría hacerlo si ve únicamente hacia adentro de compañía e ignora la red de valor mencionada.

### 3. Rentabilidad a través de costos y crecimiento

Las compañías buscan, cada vez más, **hacer más con menos**, a través de reingenierías, downsizing, calidad total, empowerment, declaraciones de misiones y otras tantas metodologías. Al mismo tiempo intentan crecer haciendo que sus clientes actuales compren más de sus productos (como lo hacen las entidades financieras por ejemplo), creando nuevos productos, o iniciando fusiones, adquisiciones o "joint ventures". En cualquiera de estos casos se requerirá de usted, como profesional, que establezca o genere un fuerte compromiso hacia el rápido crecimiento, que lidere equipos de trabajo (que pueden variar cada día, o cada cierto tiempo) y que despliegue otras habilidades que antes eran inimaginables.

De esa cuenta, si, por ejemplo, usted es, o aspira a ser, Ingeniero de Planta o de Mantenimiento, su título y su experiencia sobre el terreno, serán sólo una parte de lo que se le requerirá. Se le pedirá además que sepa vender ideas a sus operarios, que maneje la resistencia al cambio cuando ésta surja y que tome y forme conciencia de que usted y su gente también proporcionan un servicio que impacta la percepción del cliente externo.

- En este sentido, olvídense de que lo que la universidad le dio vaya a ser suficiente. **Fórmese por cuenta propia** en los aspectos mencionados.

### 4. Focalización sobre las capacidades organizacionales y su empleabilidad

A medida que las estrategias arraigan en las acciones cotidianas, la competitividad de su empresa y la suya propia dependerá de qué es lo que su organización (o usted) hace **mejor** que los demás. Ya sea que estas **capacidades organizacionales** sean "duras" (tecnología, flexibilidad financiera de respuesta) o "suaves" (construir confianza, derribar fronteras, alcanzar auténtica flexibilidad de cambio, aprender a aprender), las mismas son centrales para competir.

- La pregunta hoy ya no es quién hace el mejor producto, sino quién tiene las capacidades organizacionales para construir el mejor producto **una y otra vez**, ajustándose a cada mercado global. En términos de usted como individuo, esto significa que ya no se trata de cuidar su empleo, sino su **empleabilidad** (su "inventario" cambiante y creciente de habilidades organizacionales)

Es decir, que si usted, por ejemplo, ha sido o pretende llegar a ser Gerente de Créditos y Cobros, debiera desarrollar sus habilidades de diseñar y proponer planes a la Gerencia que se centren ya no solo en los controles, sino en prever que los clientes no se metan en compromisos financieros que no podrán cumplir. Es decir, debiera orientarse al **cliente** tanto o más, que hacia los controles.

### 5. Disposición y Voluntad auténtica de cambio

Ya sea que se le llame transformación, reingeniería, cambio de cultura, reinención, u organización de alto compromiso, el reto de la competitividad es el mismo: **Todos debemos aprender a cambiar más rápido y más confortablemente.**

- De allí que las preguntas relevantes al profesional de hoy (y de mañana) son –entre otras– las siguientes:

¿Cómo des-aprendo lo que he aprendido?

¿Cómo estimulo en mi compañía la toma de riesgos sin poner a mi firma en aprietos?

¿Cómo insisto con mi jefe en que debemos cambiar, sin ser insolente; cómo demando sin ser descortés y cómo persisto en ello sin caer mal?

En la medida en que usted, o su organización, aprendan a dar respuestas más **rápidas** que sus competidores, tanto a los cambios predecibles como a los impredecibles, su probabilidad de éxito empresarial o personal será mayor.

Así si usted es, o aspira a ser, un profesional del área de mercadeo, por ejemplo, cada vez se requerirá menos de usted, que siga estrategias enlatadas para la penetración o segmentación de mercados. En cambio cada vez se demandará más de usted, que sea ingenioso, flexible y ágil para cambiar de estrategia o para generar algo original que se dirija a segmentos de mercado antes ni siquiera sospechados y aún no avizorados por la competencia.

## 6. Tecnología

Internet, video-conferencias, redes, información y análisis instantáneo. Todas estas palabras evocan nuevos mundos de acción en los negocios. La tecnología ha hecho que nuestro mundo se haga más pequeño, más cercano y más rápido. La proximidad geográfica está dejando de ser un criterio para el trabajo. La tecnología es cada vez más accesible y amigable.

Es obvio que resulta vital hoy en día estar actualizado e invertir en tecnología, a nivel personal u organizacional

A manera de ejemplo, si usted trabaja en una firma en la cual el downsizing lo deja sin secretaria, tendrá que hacer sus propias cartas, escoger de un menú de memos el modelo que desea imprimir y enviarlo por e-mail (además tendrá que servirse su café). Para todo lo anterior necesitará tener conocimientos básicos de Pcs. Está por demás decir, que es importante que sepa inglés. Sin estas dos herramientas, está usted en desventaja.

## 7. Aseguramiento del capital intelectual

El capital intelectual (de una empresa o de una persona) se considera como el conocimiento que es susceptible de ser "capturado" y empacado de una manera tal que sea productivo para la persona o la empresa.

- Las organizaciones exitosas atraen, desarrollan y retienen a aquellos individuos con las habilidades, la perspectiva y la experiencia suficiente para dirigir un negocio global. Un liderazgo compartido y centrado en el equipo, la capacidad para compartir ideas e información a través de la empresa rápidamente, aprender más rápido, son formas de asegurar en una organización su capital intelectual. Para el individuo son maneras de atraer y retener mejores opciones de trabajo.

Así por ejemplo, si usted es médico y sabe mucho de su especialidad, pero no ha desarrollado la habilidad para transmitir a sus pacientes la convicción de por qué un tratamiento específico ha de ser seguido con rigurosidad, entonces usted posee conocimiento, pero no ha transformado éste en capital intelectual, porque su conocimiento no está siendo tan productivo como pudiera ser para usted o para sus clientes (pacientes).

## 8. Disposición para llevar a cabo transformaciones y no sólo "remedos" de cambio

Las consolidaciones y los downsizing han permitido a algunas empresas –al menos al inicio– reducir costos. La reingeniería y la calidad, remover pasos ineficientes en los procesos. El concepto de transformación, sin embargo, va más allá de esto. Implica cambiar, en el caso de una empresa, la imagen fundamental del negocio, tal como es vista por los clientes y los trabajadores

Generar “mindshare” más que “marketshare”. Cambiar de paradigma.

El cambio de Continental Airlines hacia una postura de servicio en los 90’s (lo que contrasta con su imagen de precios bajos y servicio medio de los 80’s), ha cambiado la imagen de la compañía ante los ojos de sus clientes y sus trabajadores.

Como decía un interesante expositor en una reciente Conferencia de Recursos Humanos: **“Ya no puedes ser hoy un neurótico obsesivo y autoritario”** Y para ello tendremos que empezar en muchos casos, la transformación y el cambio de paradigma, por nosotros mismos.

Resumiendo: Sea cual sea su formación, hágase cargo de completar la misma con las habilidades mencionadas. Su futuro está en juego.

**ABA Colombia**  
**Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento**  
**[informacion@abacolombia.org.co](mailto:informacion@abacolombia.org.co)**

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)  
Todos los derechos reservados ©2003