



EMILIO HUERTA
*Catedrático de la UPNA y
director del Centro para la
Competitividad de la UPNA*

La importancia del capital humano en la empresa ¿retórica o realidad?

El rincón del analista

La economía navarra se enfrentaba hace unos pocos años a dos problemas: uno, que trabajaba poca gente, nuestras tasas de actividad y ocupación eran bajas, y otro, que una parte de los trabajadores en activo eran poco productivos. El crecimiento del empleo se ha producido en un contexto sociodemográfico caracterizado por un fuerte incremento de la inmigración y por la importante incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Por ello, el primero de los problemas estamos en vías de resolverlo. Sin embargo, la positiva evolución de la ocupación ha de ser matizada por el modesto crecimiento de la productividad de la última década. Por eso,

¿cómo conseguir mejorar la productividad de nuestras empresas? y ¿cómo movernos de un entorno empresarial centrado en la eficiencia y los costes hacia otro con más capacidad para crear valor? Son cuestiones muy importantes.

Las empresas necesitan pasar de gestionar eficientemente sus recursos y activos tradicionales a competir basándose en el talento, el compromiso y la aportación de esfuerzo e iniciativas que pueden hacer sus trabajadores. Para que las empresas dispongan de esos recursos valiosos, la capacitación profesional y la formación permanente aparecen como elementos sustanciales de esa transición. La mejora del capital

humano permite incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las situaciones a las que se enfrentan. Además, la formación permanente facilita la actualización de la capacidad profesional de la población ocupada y favorece las perspectivas productivas, mejorando la capacidad de competir de la organización.

La aportación individual de cada empleado es importante, pero son las relaciones existentes entre el capital de una persona y su complementariedad con el resto de los trabajadores las que resultan claves para determinar el resultado final. Por eso, la estructura interna de las empresas y su forma de



El rincón del analista

Es urgente que aparezca una nueva cultura en la empresa que considere la formación como un valor sustancial

organizar los procesos productivos y el trabajo son cruciales para entender el valor final que se obtiene. Así, por ejemplo, el modelo de organización de la producción más extendido entre las empresas navarras, los sistemas de producción orientados a la eficiencia y la reducción de costes, se ha construido sobre la base de la simplificación de tareas, la especialización y la división del trabajo. Definiendo los empleos de forma estrecha, y

haciendo que cada trabajo sea fácil de aprender, perseguimos contar con trabajadores fácilmente reemplazables que requieren de poca inversión en formación y experiencia, en lugar de cultivar unos recursos humanos más formados, polivalentes y capaces de rotar y desarrollar actividades multifuncionales. El resultado ha sido una progresiva reducción en el nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados y una tendencia a considerar a

los trabajadores más como un coste que hay que controlar que como un activo que hay que potenciar y desarrollar. El problema con este modelo de organización es que cada vez se muestra más ineficiente para incorporar valor en la empresa. Los trabajadores no pueden seguir ya desarrollando sus actividades bajo el viejo esquema, donde un reducido grupo de personas en la empresa diseña los procesos, define la estrategia y controla la actuación de

UNA PUERTA HACIA EL EMPLEO

SERCOTEM

LA EMPRESA NAVARRA DE TRABAJO TEMPORAL

Nº AUI. ALBA. 75/0001/04

- SELECCIÓN
- FORMACIÓN
- CALIDAD DE SERVICIO



C/ Julián Gayarre, 2 Bajo - 31005 Pamplona
Tf. 948 23 40 84 - Fax. 948 15 20 50
comercial@sercotem.com • www.sercotem.com





la mayoría de los empleados, mientras un grupo de trabajadores muy numeroso y mayoritariamente con poca cualificación se limita a ejecutar las tareas previamente definidas por otros.

El nuevo entorno productivo centrado en la innovación requiere de una estructura de cualificación de los recursos humanos distinta de la que hemos conocido en estos últimos cincuenta años. Este nuevo perfil del capital humano se puede desarrollar por la vía educativa para los segmentos jóvenes, aún en formación, mediante la formación profesional reglada. Y necesita de la formación continua para mejorar y adaptar las cualificaciones de los trabajadores que ya están presentes en el mercado de trabajo. Hay que facilitar la adecuación de los trabajadores ya

●

Las empresas necesitan competir basándose en el talento, el compromiso y la aportación de esfuerzo e iniciativas que pueden hacer sus trabajadores

●

ocupados a los nuevos perfiles de trabajo que emergen en las empresas como consecuencia del cambio tecnológico y organizativo.

Por todo ello, no sólo es urgente que aparezca una nueva cultura en la empresa que considere la formación como un valor sustancial, sino que, en paralelo, es preciso diseñar una forma de organizar las actividades productivas, donde la aportación de los trabajadores, su capacidad para pensar y tomar decisiones se considere un valor diferencial para crear más riqueza en la organización. La materialización y la obtención del máximo aprovechamiento de las capacidades y competencias de los trabajadores exige un doble compromiso: por parte de las empresas, que deben considerar estas acciones de



capacitación de sus recursos humanos como centrales para su estrategia competitiva y, por tanto, deben dedicar una parte notable de la inversión de la compañía a la formación, y, en paralelo, deben realizar un rediseño de los puestos de trabajo y de la organización de las tareas para estimular la interacción con los otros; y por parte de los trabajadores, que tienen que asumir el compromiso de su formación y, con ello, la calidad como eje de su trabajo.

Sin cambios profundos en los caminos en los que las escuelas educan y las empresas forman y organizan a sus empleados, ninguna mejora en los ajustes macroeconómicos de nuestra economía permitirá avanzar sustancialmente respecto a la situación en la que nos encontramos. La

deficiente atención para cultivar unos recursos humanos preparados para los retos singulares del siglo XXI se arrastra desde hace tiempo. En España y en Navarra, sistemáticamente, a pesar de la retórica al uso, hemos desconsiderado, en relación a otros países avanzados, cuán importante es tener un capital humano bien educado, preparado y comprometido con la organización, así como no hemos previsto desarrollar unas habilidades y capacidades que preparen para los nuevos desafíos. Por eso, debemos reformar las instituciones que educan a los ciudadanos y tenemos que mejorar la interacción de los trabajadores en las empresas mediante el diseño de nuevos sistemas de organización, en lugar de quejarnos de su actitud, ineficiencia o bajo compromiso. ■