

# **LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO EN LA NUEVA NORMALIDAD**

**FERNANDO ALONSO GARCÍA**

No cabe duda de que la situación global que hoy se vive ante la pandemia ha obligado al mundo entero a reinventarse hacia una nueva normalidad. Las consecuencias y su impacto económico no harán evidente de manera inmediata la necesidad de las organizaciones de contar con Capital Humano con mayor potencial y competencias de liderazgo más desarrolladas, sino que se verá reflejado en los próximos años.

A fin de garantizar o incluso incrementar la experiencia del cliente y consumidores, las organizaciones están obligadas a adecuar, alinear y adaptar su infraestructura y contar con procesos sólidos más ágiles, todo esto sin perder de vista el Capital Humano.

Se requiere renovar muchos aspectos, particularmente para la Cadena de Suministro y Abasto, son necesarios disruptivos innovadores en la forma de servir al mercado, que demandará, entre otras cosas, la competencia del Capital Humano.

Cuando la empresa prioriza el desarrollo real del Capital Humano, su fuerza laboral y desempeño se fortalece y los resultados son evidentes. Es por esto que las organizaciones se están preparando para enfrentar de manera eficiente la nueva normalidad, encontrándose con La Guerra por el Talento, término acuñado por McKinsey desde 1997, que se encuentra presente desde hace algunos años y actualmente toma más relevancia.

Por lo anterior, la dirección de la Cadena de Suministro y Abasto tendrá que enfatizar su atención en el desarrollo de competencias de sus ejecutivos. Una estrategia fundamental para la atracción y retención del talento radica en la capacidad de la organización de contar con una Propuesta de Valor al Empleado claro y específico para ofrecer a sus colaboradores un plan de desarrollo a corto y largo plazo. Así como tener “una Agenda de Capital Humano”, es decir, mostrar y ejecutar dichas estrategias de forma clara para demostrar que la organización si está enfocada en el desarrollo del personal por medio de un acompañamiento cercano. Por último, el “Employee Branding” tendrá que aprovecharse como punto de referencia tanto para los ejecutivos internos como en el mercado.

La función Logística de las empresas ha respondido de una manera asombrosa al mercado actual, sin embargo, tienen enfrente el desafío de garantizar el servicio y la experiencia de los clientes y consumidores.

Dada la interacción multifuncional que tiene la Logística con el resto de la organización, tanto con clientes internos y externos como con los canales de distribución, representa una gran oportunidad para que los ejecutivos potencialicen y capitalicen sus competencias, mostrando su conocimiento y saber hacer. Para ello es imperante ampliar sus capacidades organizacionales en su infraestructura y procesos logísticos, así como en la implementación de estrategias para continuar con el desarrollo de la capacidad de fuerza de trabajo y de capital humano. Su sostenibilidad estará fundamentada en que sus colaboradores lo realicen con pasión, compromiso, disciplina, excelencia en la ejecución.

La aceleración que demandan las circunstancias actuales obliga a responder de manera eficiente al mercado para satisfacer la demanda de clientes y consumidores, por ello la Dirección de Cadena de Suministro y Abasto tendrá que trabajar de la mano con la Dirección de Capital

Humano para redefinir el enfoque del recurso humano con sus respectivos planes de acción simples, pragmáticos y de aplicación inmediata.

La búsqueda, selección y retención de talento, hoy es un punto de inflexión estratégico que muchas empresas no consideran y por tanto no establecen un plan específico para incluirlo como pilar dentro de sus organizaciones. Es una característica, entre otras, que contribuirá de manera importante en el panorama empresarial durante muchos años, y por tanto esta búsqueda de talento es un desafío para todas las empresas, pudiéndose convertir en una ventaja competitiva para aquellas que respondan de manera proactiva.

Hoy es necesario que el liderazgo de la alta dirección acompañe muy de cerca a su equipo, a fin de potenciar y capitalizar sus competencias funcionales, y aún más importante en estos momentos, las competencias transversales de los ejecutivos que actualmente colaboran dentro de la empresa, es decir, aquellas que están relacionados con la capacidad de gerenciamiento y ejecución para un alto desempeño. Así mismo, los ejecutivos deben reinventar y re-imaginar su capacidad de aprender y su necesidad de desarrollar sus competencias de liderazgo.

Las áreas de Cadena de Suministro y Abasto en las organizaciones están desarrollando mapeos sólidos y detallados de competencias, tanto funcionales como de liderazgo prácticamente en todos los niveles organizacionales, y de acuerdo con las oportunidades identificadas se observa una tendencia que diversas organizaciones están evaluando para actualizar y acelerar estos planes de desarrollo de competencias a través de entrenamientos específicos y programas de acompañamiento grupales e individuales. De igual forma, busca atraer ejecutivos que muestren potencial a través de sus competencias y habilidades ya desarrolladas de acuerdo con los requerimientos para superar los retos inmediatos de la organización.

Si bien las competencias son las mismas que se han estado considerando en los últimos años, también es cierto que, bajo las circunstancias actuales, algunas tomarán más relevancia y peso específico. Entre las competencias que se considerarán con mayor preponderancia, y que las empresas estarán buscando en los ejecutivos, se encuentran la capacidad de resiliencia y adaptación demostrada ante situaciones volátiles y complejas, enfoque en el servicio y en los resultados, manejo de la ambigüedad y complejidad, toma de decisiones, resolución de conflictos, desarrollo de personal y de equipos, excelencia en la ejecución, entre otras.

Por otra parte, se requerirá revisar el mapeo de procesos clave, como por ejemplo el ciclo de la orden, la capacidad de planeación y operación de la logística, para que estos se enfoquen en la ejecución, donde los ciclos y horizontes de tiempo tendrán que ser cada vez más cortos, frecuentes y ágiles en las tomas de decisiones para llevarse a cabo de manera eficiente e inmediata.

El alto desempeño de la cadena Logística estará determinado por la calidad en la ejecución de las competencias que muestre el talento.

Los retos de hoy demandan adaptaciones y alineaciones importantes o nuevos requerimientos en la Cadena de Suministro y Abasto y en los servicios logísticos, trayendo como consecuencia la revisión de funciones y responsabilidades en las estructuras organizacionales y también de las competencias funcionales y de liderazgo requeridas que se tendrán que considerar en estas

posiciones. Por ejemplo, actualmente se observa que, en ciertos subprocesos de la cadena de valor, incluyendo las áreas logísticas, se comienza a incorporar funciones y habilidades relacionadas con Ciencias de Datos y Capacidades de Aprendizaje Automatizado, que hoy en día representan una ventaja competitiva no solo en la gestión eficiente de información sino también en la rapidez en la toma de decisiones para la ejecución.

Por otra parte, un aspecto que no se debe perder de vista es la fuerza laboral en México frente a la pirámide poblacional, donde es de vital importancia conocer y entender la evolución de la oferta de los ejecutivos en el país. Las organizaciones habrán de generar e implementar programas de liderazgo de sus ejecutivos para una gestión eficiente dirigida a las siguientes generaciones, contemplando la transición de los baby boomers y generación Y, hacia los millenials y centennials, y para lograrlo es necesario que los ejecutivos de Alta Dirección conozcan y entiendan sus características, intereses, aspiraciones de corto y largo plazo, preferencias, hábitos, rasgos de personalidad y comportamientos entre otros aspectos, y al mismo tiempo evolucionar las estrategias logísticas a través de su adaptación y aprendizaje en la cultura, valores, retos y forma de trabajo de la compañía con planes específicos desde el proceso de inducción.

**Autor** Fernando Alonso García  
Socio Director General  
AGyL – The Human Capital Capability  
Agosto, 2020

[fernando.alonso@aqyl.mx](mailto:fernando.alonso@aqyl.mx)

*En la firma “AGyL – The Human Capital Capability” desde el 2012 se ha estado enfocada al Capital Humano como una Capacidad Organizacional que cada vez toma mayor relevancia en las empresas. Hoy, la Dirección de la Cadena de Suministro y Abasto deberá garantizar la excelencia en los resultados de su tramo de control a través del alto desempeño, procurando armonía integral en el comportamiento del equipo para contribuir en la salud organizacional de la empresa.*

*La agilidad será un “sine qua non” como una ventaja competitiva en la ejecución de la Cadena de Suministro y Abasto sin perder la identidad de la organización en cuanto a sus valores, cultura y el alto desempeño. Responder de manera proactiva, ágil y eficiente a la guerra por el talento ofrecerá mayores posibilidades de competitividad y ventajas competitivas aumentando las eficiencias de la empresa y desarrollando futuros líderes en la organización.*

#### Referencias.

Brooks, B., Curnin, S., Owen, C., y Boldeman, Jason. (2019). New human capabilities in emergency and crisis management: from non-technical skills to creativity. Australian Journal of Emergency Management, 34 (4) , 25.

Amarakoona, U., Weerawardanab, J., y Verreyneb, M. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. The international journal of human resources management, 29 (10), 1736!1766.

Liu, Y., Min, J., y Lee C. (2020) The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. Asian Business & Management, (19) 277–297.

Ed Michels E., Helen Handfield-Jones, H., y Axelroad B. (2001), The War for Talent, Harvard Business School, 1.