

# CAPITAL HUMANO

## PERFILES Y RASGOS

COMPLEJIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Quizás la más importante de las capacidades humanas sea la de comunicarse con los demás. El poder intercambiar mensajes a través de diferentes canales para conocer y para que otros conozcan lo que las personas pensamos y sentimos, le da a nuestras relaciones una enorme riqueza. Lo que a veces se nos olvida es que les da también una enorme complejidad.

Pese a que nos comunicamos desde el momento mismo en que nacemos (e incluso desde antes, durante el proceso de gestación), nuestra comunicación está muy lejos de ser perfecta. A menudo tenemos problemas para comprender y para ser comprendidos, y son muchas las barreras que constantemente impiden que este proceso sea tan efectivo como quisiéramos.

La razón de esta complejidad es que al comunicarnos entran en juego una gran cantidad de variables, de manera simultánea. La más evidente, conocida y aparentemente controlada, es el lenguaje verbal, aunque aún en este terreno de lo explícito, de lo que se dice, de lo que se piensa antes de expresarlo, los problemas que se pueden dar son muy variados. Por un lado, está la capacidad del emisor para codificar adecuadamente su mensaje; por otro, la interpretación que hace de él el receptor, en función de su marco de referencia; está también el contexto, o situación específica en la que tiene lugar la interacción, que puede influir de manera significativa en la interpretación del mensaje; y no hay que olvidar que el lenguaje tiene una dimensión denotativa (lo que se dice) y otra connotativa (lo que las personas entendemos a partir de nuestras experiencias y circunstancias concretas).

Otra variable que entra en juego en el proceso comunicativo es, el lenguaje corporal, al que cada vez se le confiere una mayor importancia, conforme la investigación en torno a él acumula nuevos hallazgos. La cantidad de información que mandamos por este medio a los demás es impresionante, y aún así, la mayor parte del tiempo no somos conscientes de ello, por lo que desperdiciamos su potencial comunicativo.

### Decir sin hablar

La comunicación no verbal se mueve principalmente en el campo de las emociones y las actitudes interpersonales. Esto quiere decir que los mensajes por medio de los cuales las personas expresamos lo que sentimos, así como la forma como nos percibimos unos a otros, tienen como principal vehículo las diferentes dimensiones del lenguaje corporal. La credibilidad de lo que se dice a través de los movimientos corporales, de las expresiones faciales, de la mirada y, por supuesto, de los elementos que acompañan al habla (volumen, entonación, velocidad, tono), es mayor que la que inspira lo que se dice a través de las palabras.

Entonces, cuando hay una contradicción entre lo que se escucha y lo que se ve, creemos más en lo que se ve. Como alguien decía, cuando el audio y el video no están sincronizados, se le cree más al video.

Muchas veces, estas incongruencias, o mensajes dobles, son casi imperceptibles, porque se manifiestan en lo que se conoce como "microexpresiones", que son formas muy sutiles de manifestar lo que sentimos, o de reaccionar ante lo que vemos o ante lo que otros nos dicen. Quien haya visto la serie "Lie to me" (asesorada por un reconocido especialista en comunicación no verbal, Paul Ekman), tendrá una buena idea de lo que esto implica. Recientemente se han hecho investigaciones que empiezan a mostrar resultados por demás interesantes. Por ejemplo, que no solamente lo que pensamos, o la imagen que tenemos de nosotros mismos, condiciona la forma como actuamos, sino también la forma como actuamos termina influyendo en cómo nos vemos.

Esto, en términos de lenguaje corporal, significa por ejemplo que hay algunas posturas que, al ser practicadas regularmente, pueden modificar nuestra autoimagen y por tanto nuestra autoestima. Incluso se ha descubierto que dichas posturas son capaces de hacer que nuestro organismo altere las sustancias químicas relacionadas con esas conductas. En otras palabras, al "fingir" ciertas posturas, como las que se asumen cuando las personas nos sentimos confiadas, capaces y con poder, podemos llegar a producir una transformación en la manera de verlos, de modo que terminamos siendo lo que empezamos solo pareciendo.

Los mecanismos del comportamiento humano son tan fascinantes como complejos, y seguramente todavía es mucho lo que falta por descubrir. Lo que es evidente es que nuestra habilidad para comunicarnos influye poderosamente en los resultados personales y profesionales que perseguimos. Por eso, desarrollarla puede marcar la gran diferencia entre lo que queremos y lo que logramos.

# La capacitación en México requiere un fuerte impulso

Plantean métodos y estrategias para ayudar a la competitividad del personal por medio de la capacitación



Ernesto Moran, Margarita García Dagio y Roberto Pinto.

"El enfoque gubernamental debe cambiar, la capacitación y la certificación de competencias laborales no deben considerarse parte de la educación formal, son procesos específicos para resolver una necesidad en los sectores en los que participa. Para AMECAP la capacitación es un factor de competitividad y debe considerarse dentro de los indicadores de desarrollo del país".

**Margarita García Dagio**  
Presidenta de INADEM

Para muchas empresas la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C.) ha sido un referente. A casi 50 años de su fundación ha sido un actor importante de la capacitación en el país, como lo comentan Margarita García Diego, presidenta; Oscar Mercado Martínez, vicepresidente ejecutivo y Ernesto Morán Roel, consejero ex presidente, de la misma institución.

La Asociación se creó en 1966 por una demanda del sector bancario e industrial para dar formación, capacitación y adiestramiento a los empleados, poco a poco se ha convertido en el representante entre oferentes y demandantes tanto en el sector público como privado y cuenta con 30 centros en toda la república, ahí es donde AMECAP crea valor.

Hoy la AMECAP continúa promoviendo los servicios de capacitación y participa activamente con el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) para definir estándares, preparar y certificar a capacitadores para su movilidad laboral y desarrollo.

Como institución, este organismo ha contribuido al desarrollo del país y tiene una opinión con respecto a la evolución del tema por parte del gobierno y las empresas. "De acuerdo a las cifras del INEGI la capacitación va a la baja, de cada 10 empleados sólo 3 reciben un curso. Aún

cuando la modificación de 1978 a la Ley Federal del Trabajo dedicó varios artículos a la capacitación, hoy hay asignaturas pendientes por parte del gobierno, la última reforma a la Ley no le dio importancia al tema", comentan los directivos.

En capacitación, asegura Margarita García, cada año México se rezaga con respecto a otros países: "en los años 70 y 80 éramos un referente para Latinoamérica, hoy hemos bajado en indicadores del capital humano, somos competitivos en algunos sectores pero no como país. El Servicio Profesional de Carrera del gobierno federal solamente incluye al 6 por ciento de las plazas".

Otro ejemplo que da es el del INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor), que no ha definido aún la forma como dará apoyo para capacitación a las PYMES.

En el cambio de la dirección de AMECAP, García Diego plantea métodos y estrategias para ayudar a la competitividad como: dar continuidad de certificación de CONOCER, certificar a instructores en diseño instruccional, fortalecer la línea editorial, impulsar la participación en redes sociales, capacitación mediante el uso de internet (e-learning), programas de equidad de género, programas de formación continua, de gestión del talento, talleres, cursos, membresías y vínculos con universidades, el gobierno y las empresas en general.

## EXPEDIENTE ABIERTO

### MENTIRAS

¿Es posible descubrir a alguien que miente a través de la observación de su lenguaje corporal? Paul Ekman, reconocido especialista en comunicación no verbal y asesor de la serie televisiva "Lie to me" ("Miénteme"), demuestra que sí, en su libro "Cómo detectar mentiras" (Paidós). Claro que, a veces, habría que hacernos previamente la pregunta: ¿realmente queremos saber la verdad?

### HRPS

En [www.hrps.org](http://www.hrps.org), se encuentra toda la información relacionada con la HR People & Strategy (HRPS), que fue fundada hace más de treinta años con el objetivo de mejorar el desempeño de las empresas mediante la creación de una red global de personas que fungen como socios del negocio, a través de la aplicación de prácticas estratégicas de recursos humanos en sus organizaciones.



# Da beneficios invertir en Capital Humano

Algunas organizaciones tienen ideas equivocadas sobre la inversión para modernizar y fortalecer los procesos de Capital Humano, puede parecer un gasto que aparentemente no se ve reflejado en el negocio.

Gabriela Bravo Rangel, directora asociada de Talento al Cien y directora para México de The Self Management Group, explica que en 25 años de práctica profesional en el área de Recursos Humanos ha participado en múltiples proyectos e investigado sobre la relación que existe entre identificar y desarrollar rasgos específicos en los ocupantes de un puesto y su incidencia en el desempeño laboral. En este sentido el éxito se refiere a una alta contribución para lograr los objetivos y metas del negocio, con independencia de la posición que ocupe la persona en la organización.

El proceso de atracción y selección de personal es el primer paso para lograr un desempeño superior sostenido que incremente la posibili-

dad de éxito en el negocio. Cuando se analiza el costo que las organizaciones pagan por el bajo nivel de desempeño, la falta de habilidad, de conocimientos, ausentismo, rotación, mala calidad, bajo compromiso y el impacto en el mal servicio, atención a clientes, resultados de ventas, la cifra se vuelve impresionante.

"Podemos poner un ejemplo, si tomamos una empresa con 500 empleados de nivel operativo y su índice de rotación anual es del 80 por ciento, los costos rebasan los 6 millones 200 mil pesos anuales, muchos de estos costos están ocultos y por ello las empresas no actúan con prontitud", comenta Bravo Rangel.

Al no contar con procesos de identificación de talento y selección adecuados se generan costos elevados para la organización derivados de no colocar a las personas correctas en el puesto adecuado. Muchas empresas para identificar el talento en sus procesos de selección utilizan herramien-

tas psicométricas obsoletas porque "no tienen costo". Sin embargo estas herramientas no tienen validez para predecir el éxito en el desempeño de un puesto. Cuando una contratación falla se genera frustración en el individuo, se merma la calidad del desempeño, se disminuye la motivación y afecta significativamente los resultados del negocio.

Es posible abatir estos costos y su impacto negativo en los resultados al comenzar por la definición de perfiles del puesto orientándolos hacia el éxito. De esta forma los costos que se generan en el área estarán apuntalando el impacto en los resultados y lejos de ser vistos como una carga para la organización, pueden ser tomados en cuenta como una excelente inversión que fortalezca los resultados del negocio. Bravo Rangel agrega que su alianza con The Self Management Group ha permitido contar con numerosas herramientas que apoyan la atracción, selección, retención y desarrollo de talento.



"¿Qué cuesta más?, ¿invertir en actualizar y mejorar los procesos de Capital Humano o pagar los altos costos que se generan con procesos obsoletos no alineados al negocio y que en vez de contribuir, limitan y disminuyen el nivel de desempeño organizacional?"

**Gabriela Bravo Rangel**  
Directora asociada de Talento al Cien y directora para México de The Self Management Group.



CONDUCTOR DEL PROGRAMA  
Roberto Pinto Villatoro



"En el mundo de la capacitación empresarial no hay lugar para improvisados"



Formación Profesional de Administradores de Capacitación

Tecnología experta para gerenciar procesos de capacitación

El programa de entrenamiento más reconocido para capturar y transferir el conocimiento Experto de los Procesos Productivos de las Organizaciones

Mayo 26, 27 y 28. Junio 23, 24 y 25.  
Julio 21, 22, 23. Agosto 25, 26 y 27.

(55) 5534.8212 (55) 5559.5208 / [www.grupocapinte.com.mx](http://www.grupocapinte.com.mx) / [info@grupocapinte.com](mailto:info@grupocapinte.com)