

EL BUEN GESTOR DEL TALENTO HUMANO: RETOS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Ivory García Marín

Gestionar el talento humano es uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes del siglo XXI. Un trabajador insatisfecho ocasiona costos por improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo. Las organizaciones pueden controlar estos factores, siempre y cuando sus supervisores estén capacitados para la buena gestión del talento humano.

LAS ORGANIZACIONES venezolanas enfrentan un escenario en el que muchos factores inciden en su talento humano; y, de no ser controlados, afectarán significativamente su operatividad. El estrés es el efecto de un conjunto de estímulos negativos que conducen a un comportamiento improductivo y a un clima organizacional inadecuado.

Toda persona insatisfecha con su situación laboral, además del costo en que incurre por su salud personal, genera costos para la organización en la que trabaja y para la economía nacional, pues trae como consecuencia absentismo, rotación o fluctuación de personal, disminución del rendimiento físico y psicológico, reducción de la calidad del trabajo realizado, accidentes, indemnizaciones por reclamos y gastos médicos, improductividad y clima organizacional negativo. El estrés laboral puede ser ocasionado por diversos factores, externos o internos a la organización.

Entre los principales factores externos se encuentran: 1) inestabilidad, incertidumbre o riesgo operativo para las organizaciones, que propicia temores entre sus empleados por su seguridad laboral y repercute en su calidad de vida; y 2) la preocupación por el costo de la vida, porque los sueldos y salarios no permiten lograr la calidad de vida que requieren o a la que aspiran los empleados. Entre los factores internos determinantes de estrés se encuentran sistemas administrativos inadecuados, gestión deficiente de procesos, cultura organizacional inadecuada, ausencia de capacitación y desarrollo, liderazgo poco participativo o motivador, funciones mal definidas, tecnología y ergonomía deficientes, por mencionar algunos. Estos factores son más controlables por las organizaciones y, por lo tanto, requieren atención. Los supervisores necesitan capacitarse en la gestión interna, a fin de evitar que el malestar de su personal conduzca a resultados indeseados, tales como improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo.

Ivory García Marín, directora de IngenyoCorp / ivorygarciamarin@gmail.com

Una visión holística de la gestión del talento humano

Un profesional de la gestión humana puede ocupar, a corto y mediano plazo, cualquiera de las siguientes posiciones: gerente de talento humano, consultor de organizaciones en gestión humana, promotor de procesos de cambio en organizaciones o

Un experto en gestión del talento humano necesita conocer tanto los aspectos técnicos como los referidos a la dirección: cuál es y cómo se define la estrategia de la organización, cómo se derivan de esa estrategia los objetivos y la planificación del talento humano, cómo se evalúan la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la gestión del talento humano

creador de organizaciones orientadas al desarrollo y la gestión de talento humano. Para ello necesita comprender los factores tanto psicológicos como ambientales que inciden en el comportamiento individual en las organizaciones y desarrollar una visión holística (entender la gestión del talento humano desde múltiples perspectivas) que le permita:

- Evaluar y modificar la estructura de una organización de acuerdo con sus objetivos estratégicos.
- Diseñar una arquitectura organizacional que fundamente la estrategia global de la organización y el desarrollo de las competencias de los empleados.
- Diseñar prácticas de gestión del talento humano alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y evaluarla en función del cumplimiento de esos objetivos.
- Formular estrategias de desarrollo del talento que aseguren experiencias de trabajo retadoras y enriquecedoras, e incrementen su capacidad de respuesta para enfrentar los retos actuales y futuros de la organización.
- Diseñar, gestionar, evaluar y proponer proyectos orientados al reconocimiento, la valoración y la reingeniería del talento humano.
- Aplicar tecnologías de información y comunicación avanzadas para optimizar los procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, evaluación, entrenamiento y remuneración).
- Aplicar herramientas de motivación, inteligencia emocional y negociación para mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores, y lograr que agreguen valor y apoyen la consolidación de la cultura organizacional.

Conocimientos y habilidades de un buen gestor de talento humano

Las organizaciones pueden valerse de muchas herramientas administrativas y de autoayuda para contrarrestar los efectos de los estímulos negativos que producen los diversos factores internos y externos, y asegurar, con un buen liderazgo motivacional, una gestión efectiva del talento humano.

Dirección estratégica, planificación y evaluación

La tendencia actual hacia la dirección de procesos y la integración de resultados requiere: 1) planificar estratégicamente el talento humano, dentro del marco del plan estratégico de la organización; 2) entender los principios de la gestión por objetivos; y 3) tener capacidad para aplicarlos. Un experto en gestión del talento humano necesita conocer tanto los aspectos técnicos como los referidos a la dirección: cuál

es y cómo se define la estrategia de la organización, cómo se derivan de esa estrategia los objetivos y la planificación del talento humano, cómo se evalúan la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la gestión del talento humano. Asimismo, necesita dominar técnicas y enfoques tales como el mercadeo interno del talento, herramientas de inteligencia de negocios, el cuadro de mando integral, entre otros. Hoy se espera que el gestor de talento humano sea capaz de:

- Conectar en cascada las metas y objetivos de la organización.
- Definir objetivos específicos para cada miembro de la organización.
- Comprobar la validez de los objetivos, según la fórmula SMART (por las siglas en inglés de específicos, medibles, factibles, realistas y oportunos).
- Tomar decisiones anticipadas por todos los miembros.
- Estipular plazos explícitos de aplicación.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño en función de los objetivos individuales y generales.
- Elaborar el cuadro de mando integral como instrumento para relacionar la estrategia de la organización con los objetivos y la planificación del talento.
- Conocer el papel y la importancia de los distintos procesos y unidades que integran la gestión del talento en una organización.
- Elaborar un presupuesto en el área de talento humano, así como evaluar y auditar su gestión.
- Dominar las competencias de búsqueda de información, comunicación escrita (elaboración y redacción de informes), análisis y síntesis, trabajo en equipo y liderazgo.

La planificación y la evaluación del rendimiento laboral consisten en un proceso técnico, mediante el cual —en forma integral, sistemática y continua— se valora el conjunto de actitudes y comportamientos del colaborador en el desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Se espera que el gestor del talento humano en una organización sea capaz de:

- Proporcionar el marco teórico-conceptual requerido para la implantación de un sistema de gestión del talento humano por competencias.
- Desarrollar las técnicas y los instrumentos más utilizados en la gestión del talento por competencias, tales como centros de evaluación, entrevistas de competencias, pruebas situacionales y evaluaciones de 360°, entre otros.
- Diseñar planes de carrera con base en la evaluación del potencial.
- Diseñar un plan global mediante la integración de los planes individuales.

Arquitectura organizacional y legislación laboral

La estructura organizacional es un elemento fundamental para la administración de organizaciones y, en particular, del talento. Sin una adecuada estructura no es posible establecer un sistema de planificación a largo plazo (o planificación estratégica), imprescindible para lograr la finalidad de la organización, ni establecer y mantener políticas y procedimientos eficaces de gestión de talento, que es el principal activo de una organización. Un buen gestor del talento humano necesita estar capacitado en el diseño de la estructura de una organización y en la preparación de un manual de estructura



u organigrama, que contiene la representación gráfica de los puestos de la organización, las relaciones de autoridad entre ellos y la descripción de sus actividades o funciones.

Para el gestor de talento humano es también importante conocer los principios y normas del derecho laboral y sus efectos en el patrimonio de la organización, y el estudio de la ética gerencial y la responsabilidad social aplicada a casos y ejemplos específicos en los negocios: el trabajador y el capital, empleo, jornales y salarios, derechos y deberes del supervisor y del empleado, el objetivo del trabajo y las metas del trabajador. Los profesionales y directivos relacionados con las áreas de talento humano y prevención de riesgos laborales necesitan:

- Ajustarse a los perfiles profesionales derivados del mercado laboral nacional e internacional, las asociaciones profesionales, organizacionales y sindicales, la experiencia científica y las líneas de investigación desarrolladas en prevención de riesgos laborales.
- Favorecer la colaboración multiprofesional e interdepartamental, científico-académica y profesional avanzada.
- Adquirir un conocimiento completo del derecho del trabajo individual y colectivo, a efectos teóricos y prácticos.
- Conocer los conceptos básicos en las materias de Ergonomía y Psicología, en su aplicación a la prevención de riesgos laborales.

Reclutamiento, remuneración y retención del talento

La demanda de talento en el siglo XXI ha cambiado el contexto global de las estrategias organizacionales. Las organizaciones necesitan atraer y retener el mejor recurso humano que exista en el mercado. Esta presión obliga a tomar decisiones rápidamente para la búsqueda continua y la retención del talento, desde las tareas más simples hasta las más complejas o estratégicas. Un buen gestor del talento necesita conocer cómo atraer a los mejores candidatos para un puesto, las herramientas actuales basadas en redes sociales y los pasos del proceso de selección hasta la incorporación del nuevo personal a la organización, así como el impacto de la gestión estratégica de las compensaciones en la atracción, la retención y la motivación para lograr los objetivos organizacionales.

La situación ideal en una organización es que el trabajador se sienta atraído por su trabajo y motivado econó-

micamente para desempeñarse en forma alegre, armoniosa y segura. Sin embargo, estos objetivos crean conflictos que requieren soluciones y compromisos del trabajador y del empleador. Existe un amplio potencial en el uso efectivo de los tipos de remuneraciones para promover criterios de igualdad entre los trabajadores. El propósito de la administración de sueldos y salarios es que todos los trabajadores sean remunerados de forma justa y equitativa, con mecanismos racionales de esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo para cada puesto. Para ello, la administración de salarios requiere tabuladores estructurados de valoraciones de puestos y encuestas salariales de mercados de trabajo. El ejecutivo de talento humano necesita formarse en el desarrollo de sistemas de remuneración equitativos, para el trabajador y el empleador u organización, de acuerdo con la legislación vigente y las condiciones del mercado laboral y el entorno económico en el que se desenvuelve la organización.

Entrenamiento para la formación de líderes

El entrenamiento es una herramienta clave para incrementar la efectividad del desempeño de los miembros de un equipo de trabajo y desarrollar las capacidades individuales en la organización. Una función esencial de cualquier directivo es el desarrollo de sus colaboradores, por lo que su papel incluye ser *coach* de su equipo. Las habilidades de formación y entrenamiento contribuyen a crear condiciones en la organización para el desarrollo de las habilidades, competencias y potenciales de sus integrantes.

Las organizaciones implantan cada vez más programas de formación que tienen la ventaja, esencial en situaciones de crisis, de aprovechar sus recursos para difundir internamente el conocimiento y contribuir al desarrollo profesional de las personas. Estos programas pueden ser muy útiles para transmitir la cultura y los valores de la compañía, desarrollar el potencial de liderazgo, acortar la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, crear una cantera de profesionales para la promoción y la sucesión en puestos clave, potenciar la innovación, apoyar las políticas de igualdad e impulsar la

Cada vez más, los técnicos y directivos de talento humano utilizan intranets, portales de conocimiento, portales del empleado, ERP y CRM en su trabajo diario. Es importante que estos técnicos y directivos conozcan el funcionamiento y las posibilidades de estos sistemas, para elevar la eficacia y la eficiencia de su trabajo.

carrera profesional de mujeres con talento. Para ser un buen formador o entrenador, además de métodos y herramientas potentes, se requieren avanzadas habilidades de inteligencia emocional, personales e interpersonales. Para dar respuestas a estas exigencias, el buen gestor de talento humano necesita:

- Conocer la formación y el entrenamiento, y sus beneficios para motivar, liderar e impulsar el rendimiento y el crecimiento de las personas.
- Desarrollar habilidades de entrenamiento como herramienta para desarrollar el talento.
- Realizar un autodiagnóstico de competencias del perfil del *coach* y un plan personal para desarrollarlas.
- Aprender a proyectar expectativas positivas sobre el desarrollo del entrenado.

- Practicar habilidades de escuchar, orientar, hacer pensar y promover el descubrimiento en el entrenado.
- Aprender a potenciar los talentos mediante la comunicación (realimentación y proalimentación).
- Generar emociones positivas en personas y equipos, que les impulsen a desarrollar su potencial hacia la excelencia personal y profesional.

Comportamiento organizacional y gestión del cambio

La motivación es el primer paso hacia la acción. Es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras que una conducta instintiva no requiere voluntad del sujeto, la conducta motivada sí la requiere y es vital para desarrollar y mantener un adecuado clima laboral. El buen gestor del talento humano necesita adquirir el conocimiento y la capacidad para implementar un proceso de cambio en el ámbito organizativo. Esto implica realizar un diagnóstico organizativo, identificar las necesidades de cambio de una organización e identificar los factores de cambio y resistencia para implementar un modelo de cambio y transformación. Estos conocimientos aplicados son de gran utilidad para el contexto organizativo actual, caracterizado por el cambio constante y la incertidumbre.

Lo constante en la vida del profesional de esta era es la gestión de la innovación, el cambio y la cultura, con el fin de aumentar su capacidad para transformar ideas innovadoras en

El gestor del talento debe proporcionar al trabajador modelos de excelencia en el manejo de sus pensamientos e interacciones con su entorno que conduzcan a los resultados deseados

negocios viables puestos en práctica por organizaciones flexibles y exitosas. La comprensión y la interpretación de las tendencias de mercados y clientes, y los contextos sociales, económicos y culturales en los cuales se desenvuelven las organizaciones, permiten identificar los elementos requeridos para formular estrategias y establecer procesos de adaptación y transformación organizacional que generen entornos propicios para la innovación.

Inteligencia emocional y manejo y solución de conflictos

El manejo de conflictos es considerado, por especialistas en gerencia, entre las habilidades principales de un directivo, en cualquier ámbito. Los cambios del entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadores potenciales de conflictos que se manifiestan en la transferencia de decisiones a niveles inferiores, la búsqueda de mayor capacidad de respuesta a nuevas situaciones, nuevos enfoques sobre los procesos de trabajo que implican la integración de equipos multidisciplinarios y las llamadas «estructuras planas» que reducen los niveles de dirección y promueven mayor celeridad en las decisiones.

Los directores de las organizaciones necesitan entender los puntos donde se interconectan diferentes partes de un proceso, y asumir una posición más de mediadores que de árbitros, lo que requiere habilidades específicas para manejar situaciones de conflicto. Un gerente, en especial de talento humano, necesita desarrollar la capacidad de realizar negociaciones exitosas, que le permitan lograr sus objetivos y al mismo tiempo mantener una óptima relación con su entorno. Igualmente, necesita desarrollar competencias para manejar eficazmente los conflictos que se producen en las organizaciones.

El gestor del talento debe proporcionar al trabajador modelos de excelencia en el manejo de sus pensamientos e inte-

racciones con su entorno que conduzcan a los resultados deseados. Esto requiere conocer y manejar los sentimientos propios, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho y ser eficaz en la vida, mediante la creación de hábitos mentales que favorezcan la propia productividad. Una técnica muy utilizada es la programación neurolingüística (PNL), que surge del estudio minucioso de los procedimientos empleados por diferentes personas sobresalientes en sus disciplinas. La idea subyacente es que si las personas hacen exactamente lo mismo que alguien exitoso en un área maximizan las posibilidades de obtener resultados idénticos. Así, la PNL proporciona modelos de excelencia para obtener los resultados deseados.

El desarrollo de la inteligencia emocional ayuda a entender a qué obedece el comportamiento humano, aprender a vivir con uno mismo, realizar una autorreflexión sincera, llegar con criterios propios a soluciones propias, modificar conductas que no benefician, superar miedos y aceptar cambios, superar bloqueos ante situaciones inesperadas, tomar decisiones adecuadas ante los conflictos, relacionarse con los demás de forma constructiva y, en definitiva, producir respuestas que favorezcan el equilibrio personal y profesional.

Tecnologías de información y comunicación organizacional

La responsabilidad que asume el gestor de talento humano —de validar, desaprobar o imponer nuevos planes que permitan aumentar la productividad de su gente y mejorar su desempeño— exige que el lenguaje utilizado pueda difundirse a la comunidad trabajadora y extenderse a toda la empresa sin interferencias para su fácil y adecuada aplicación. Todo esto es posible siempre que el código lingüístico utilizado tanto por el emisor como por el receptor sea el mismo. Es esencial manejar los principios que rigen el buen uso del lenguaje, aplicar las reglas formales de la comunicación escrita, identificar los vicios del lenguaje para encontrar alternativas de superación, analizar los distintos estilos de redacción, manejar las estructuras de diferentes documentos, redactar de un modo fluido y ágil, y adquirir un estilo propio de redacción basado en las normas y principios para la preparación de comunicados y la participación en ponencias y eventos.

Las organizaciones exitosas les dan su verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, pues han comprendido cómo contribuyen al mejoramiento del clima laboral y al desarrollo sostenido de la organización, y se aseguran de que sus miembros compartan conocimientos, se identifiquen con la organización y orienten sus esfuerzos al cumplimiento de su estrategia. Las tecnologías de la información y de la comunicación son cada vez más utilizadas e importantes en todas las áreas de la organización, y la de talento humano no es una excepción. Cada vez más, los técnicos y directivos de talento humano utilizan intranets, portales de conocimiento, portales del empleado, ERP y CRM en su trabajo diario. Es importante que estos técnicos y directivos conozcan el funcionamiento y las posibilidades de estos sistemas, para elevar la eficacia y la eficiencia de su trabajo.

La tecnología no basta

Gestionar el talento humano es una tarea que requiere gran destreza. Significa encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad y la contribución de los individuos a las organizaciones, mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de sus habilidades, de tal manera que puedan alcanzar los resultados esperados. La tecnología por sí sola no logra las metas deseadas: requiere ser operada por personas calificadas y motivadas, que cuenten con los conocimientos y directrices necesarios para generar los resultados esperados por las organizaciones. ■