

La Gestión del Talento Humano: Una nueva forma de concebir el capital humano en las organizaciones.



Por: M.A. Mario Rodríguez

Consultor independiente. Docente de las Facultades de Humanidades y Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Coordinador Maestría en Gestión y Desarrollo Estratégicos del Talento Humano, Universidad Rafael Landívar.
Psicólogo. Colegiado Activo No. 1447

Resumen: Actualmente la globalización, la nueva generación de personas y los avances tecnológicos cambiaron la forma de administrar en las organizaciones y el capital humano no puede escapar a ello. Por esta razón se migró del tradicional RR.HH. a la Gestión del Talento Humano, la cual se concibe como la capacidad de una organización para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a personas con habilidades innatas y que al trabajar conjuntamente crean una sinergia capaz de lograr que dicha organización alcance sus objetivos estratégicos. Métodos como reclutar a través de redes sociales, entrevistas y capacitación por competencias, assessments center, rutas de desarrollo, salario emocional y pasión por trabajar con personas, es lo que está marcando el futuro de este capital humano en el medio laboral.

Palabras clave: tecnología, talento y gestión del talento humano

Abstract: Nowadays, globalization, new people's generation, and technological advances had changed the way of management in organizations and human capital can not escape from them. This is the reason why we had migrated from usual Human Resources to Human Talent Management, which is conceived as the organization's ability to attract, select, develop and retain people with innate abilities and work together to create a synergy capable of making the organization scope its strategic objectives. Methods like recruiting through social networks, interviewing and competency training, assessments center, development paths, emotional salary and passion for working with people, is making the future of the human capital in the workplace.

Keywords: technology, talent and talent management

Hoy en día tres fenómenos han marcado la diferencia sobre cómo las empresas deben hacer las cosas: la globalización, las nuevas generaciones (tanto de trabajadores como de clientes) y los avances tecnológicos. Las organizaciones necesitan personas que sean multiejecutoras y multifuncionales, creativas, con capacidad de adaptación a diferentes culturas y medios, informadas, enfocadas a las necesidades de los clientes, automotivadas, líderes, con inteligencia

emocional y que posean habilidades tecnológicas; para poder satisfacer de una forma adecuada las demandas de sus clientes se requiere gente talentosa.

Por ello, la gestión de recursos humanos ya no puede ser igual que hace tres años y mucho menos como se hacía veinte años atrás. Esta ha migrado a una Gestión del Talento Humano la cual se entiende como la capacidad que tiene una orga-

nización para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a personas con una serie de habilidades innatas y que al trabajar conjuntamente crean una sinergia capaz de lograr que dicha organización alcance sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente se afirma que una persona es talentosa, no solo por poseer esas habilidades innatas para realizar una tarea (laboral o personal), sino porque además disfruta y se apasiona haciéndola.

Por ejemplo, en una piñata se ve a niños de cinco años jugando y uno de ellos lleno de energía le dice a los otros: “vengan subamos”, “no vayan por ahí es mejor por este lado”, a lo cual todos los demás lo siguen. Se puede pensar que tiene un talento para el liderazgo, nadie le ha dado cursos de capacitación sobre cómo ser un líder.

Sin embargo, ¿es este niño con talento de líder el que las empresas necesitan? Muchos podrían decir sí, pero ¿qué pasa si se introduce una nueva variable y aparece en la escena otro

niño, también dando instrucciones y quiere que los demás hagan lo que él dice? Ante esta situación el primero se pone agresivo e inicia a golpear a los demás exigiendo le sigan exclusivamente a él, es decir, no tiene la habilidad para trabajar con otros líderes y obtener un objetivo común: disfrutar de la piñata jugando.

El ejemplo anterior también evidencia, como se citaba antes, que un talento por sí solo no es suficiente. Este escenario, en una escala mayor, es común vivirlo en muchas organizaciones. Por tanto, es menester preguntarse si es factible enseñar a las personas a desarrollar otras habilidades.

Al respecto, Jericó (2013) en su artículo “Claves para desarrollar nuestro talento” comenta que es posible y menciona a la motivación, el saber cómo, la constancia y poseer los recursos adecuados como la fórmula para hacerlo. Galán (2012) por su lado agrega, que el 66 % del talento es formable, mientras que el 33 % restante son destrezas con las que se nace.

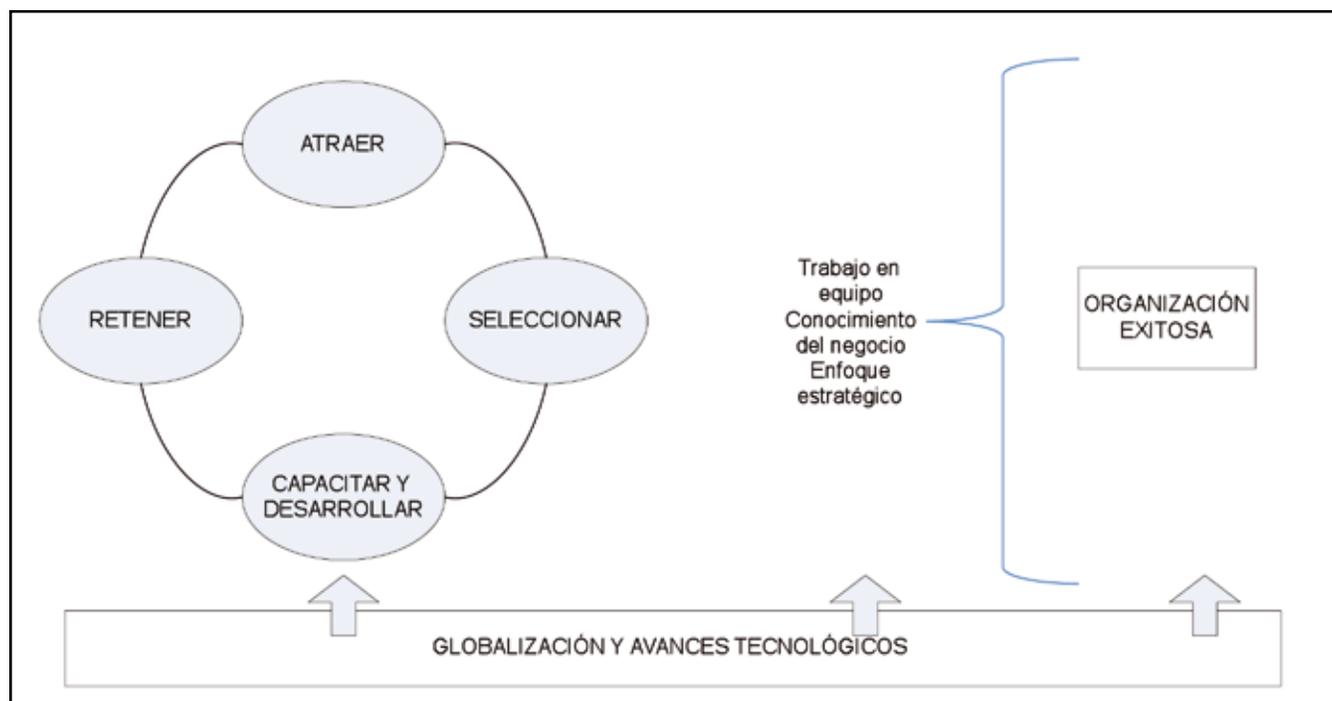


Figura 1. Gestión del Talento Humano

Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar que en el medio laboral guatemalteco la misión de la Gestión del Talento es un área de competencia de la Psicología Industrial, está a cargo de los jefes inmediatos y de los directivos de recursos humanos que en su mayoría son psicólogos industriales y aunque puede sonar sencilla, requiere de las empresas y los gestores ver y hacer de una forma diferente las cosas:

Atraer al personal adecuado

Los medios tradicionales para reclutar personal tales como: la prensa, radio, bancos de datos, carteleros, etc. ya no funcionan. No es posible atraer a una organización a una persona con talento utilizando estos medios. Es preciso recordar que la globalización, la nueva generación de personas y la tecnología cambiaron la forma de administrar.

Ante ello, el uso de redes sociales como medio para captarlo se ha vuelto de utilidad. Por ejemplo, cuando un joven de hoy busca trabajo primero ingresa a internet y accesa a la página *web* de la empresa que le interesa, ve en *facebook* qué comentarios han hecho de ella y si alguien ya trabajó allí mejor, así averigua cómo es el clima laboral o los jefes.

Por esta razón *facebook*, *linkedin*, *wordpress*, *twitter*, *blogs*, páginas *web* de empresas y entidades educativas son un buen medio para colocar anuncios o buscar posibles candidatos. Acá entra el papel de los *community manager* y los *webmaster* quienes deben velar también por esta cara de la red y no solo por la de los clientes, la creación y fortalecimiento de la imagen institucional es vital.

Una empresa mal posteeda en la *web* no es atractiva para los jóvenes habilidosos que buscan opciones para trabajar. No se debe

olvidar que éstos utilizan la tecnología como una forma de socializar, se mantienen en constante comunicación y crean reacciones en cadena exponenciales por la rapidez con que viaja la información.

Aspectos como la colocación de plazas, fotos de entrenamientos, actividades fuera de horario, prestaciones no monetarias, incluso comentarios de los mismos trabajadores contando sus experiencias ayudan a crear mensajes positivos entre los jóvenes aspirantes; pero es importante ser auténticos con lo que se publica, descubrirán con mucha facilidad algo que no es cierto: era del conocimiento y la tecnología. Verbigracia: visitar el sitio: <http://starbuckspartners.es/>

Por otro lado, en el artículo publicado por Management Journal (s.f.) "Tips de Steve Jobs para sumar talento" se mencionan tres aspectos a considerar por parte de las empresas al momento de reclutar:

- Definir los requisitos de lo que se quiere de una persona, sin ser muy rígidos e identificando esa "chispa" en la gente.
- No limitarse a los métodos tradicionales, sino usar medios como visitar universidades y dar charlas en ellas para captar posibles candidatos.
- Finalmente la gente talentosa conoce gente talentosa, es un círculo en el que los que tienen ciertas habilidades prefieren trabajar con los que tienen esas mismas habilidades: hay que pedirles referencias.

El concepto hoy en día ya no es una cola de aspirantes ante un anuncio de prensa. Las organizaciones deben ser más agresivas y salir a cazar el talento (*headhunting*), no estar en su punto de confort esperando a que lleguen solo por su nombre, sueldo o prestaciones.

Seleccionando el talento

Una vez que se ha salido a la caza de los posibles ocupantes para una plaza, se escoge entre ellos cuál es el ideal para desarrollar las funciones requeridas por la empresa.

Tradicionalmente este proceso se ha hecho por medio de el análisis curricular, las entrevistas de selección, pruebas psicométricas y poligráficas, exámenes médicos y evaluaciones técnicas. Sin embargo, estas herramientas *per se* ya no son suficientes para una adecuada selección, pueden ser utilizadas como complementarias. Por otro lado, las referencias laborales y sociales siempre seguirán siendo de utilidad, las cuales valga decir se pueden hacer por medio de redes sociales.

Entonces ¿cómo optimizar este proceso?, es aconsejable crear los perfiles de puestos y hacer entrevistas basadas en competencias (conocimientos, habilidades y actitudes para realizar una tarea de forma adecuada). Retomando el ejemplo de liderazgo, indagar sobre cuántas personas ha tenido a su cargo, logros alcanzados con ellas, dificultades afrontadas para llevar a término un proyecto, cómo las superó, etc.

También es importante que en las entrevistas se indague sobre los fracasos laborales o personales y cómo logró salir de ellos, aprendizaje obtenido (*know how*) y manejo de situaciones similares en el presente. De las derrotas y los fracasos igualmente se aprende, y alguien que los supera posee una gran habilidad para sobreponerse a la adversidad, un talento útil en una sociedad cambiante.

Algunas otras preguntas relevantes son: ¿cómo se mantiene actualizado?, ¿qué procesos sigue para resolver problemas?, ¿cómo se mantiene relacionado con su medio, con otros profesionales?, ¿qué lo motivaba o no de sus

trabajos anteriores?

Incluso actualmente es factible llevar a cabo las entrevistas por medio de videoconferencias, *skype* o *chats*, ello abre la oportunidad de contactarse con candidatos en lugares y países diferentes o lejanos a donde se encuentre la empresa, ampliando así la posibilidad tanto de búsqueda como de selección.

Igualmente los llamados *assessment center* son otra herramienta valiosa para poder diagnosticar si un candidato posee el talento o competencias requeridas, esta técnica involucra la observación y simulación de situaciones parecidas a las que enfrentará una persona en un puesto determinado. Con ello se puede observar la forma de actuar y reaccionar, cómo gestiona, su experiencia, potencial, motivación y muchos aspectos más de utilidad.

Capacitación y desarrollo

El tradicional curso de Excel para los empleados no sirve, a menos claro está que su trabajo sea en hojas electrónicas. Las capacitaciones deben estar basadas en las brechas existentes entre el rendimiento real de una persona o empresa y lo esperado, se soportan a través de planes de capacitación y desarrollo que nacen de un diagnóstico de necesidades.

Adicionalmente es necesario considerar que se está gestionando adultos, por lo que se debe tomar en cuenta métodos andragógicos de enseñanza, en donde se vea al ser humano como un ente psicológico, biológico y social. Es decir, tiene capacidades, experiencia previa, prisa por aprender, necesidades, interrelaciones, limitaciones, problemas, éxitos y fracasos, entre otros.

Por tanto la capacitación tiene que ser horizontal, participativa, significativa, flexible, enfocada a objetivos claros y en algún caso asincrónica. Los capacitadores más que comunicadores deben ser facilitadores para acercar la realidad a través de análisis de casos, simulaciones, analogías y práctica. Con ello se concluye que la capacitación ayuda a la formación de competencias, mientras el desarrollo se enfoca en el crecimiento personal y profesional de una persona.

Por lo anterior, los gestores requieren crear rutas para el crecimiento de los empleados que fueron seleccionados por su talento, lo cual se convertirá en una herramienta más de retención. Para esto es necesario tener presente su potencial, motivaciones e intereses, hasta dónde pueden llegar dentro de la organización y qué facilidades se le otorgarán; ya con estos elementos se procede a crear esas rutas, que valga decir no solo deben ser verticales, pueden de la misma forma ser horizontales.

Retención del talento

El camino de búsqueda, selección y capacitación ha sido grande y costoso para la organización, en este punto del proceso de la gestión ¿cómo hacer para que este talento no se vaya?, ¿qué hacer para que la competencia, quien también está cazando talento (*headhunting*) no se lo lleve? El sueldo, las prestaciones y el solo nombre de una organización ya no son suficientes para retener a un joven.

Hace años escribí un artículo titulado "El Factor Humano en el éxito del negocio". En el mismo se expone que una de las respuestas para retener el talento era hacer un pago de salario emocional alto, en otras palabras tratar a las personas como personas, con respeto,

reconocimiento y confianza.

Pero el salario emocional no es solamente eso, también es crear un ambiente de trabajo adecuado (clima laboral), armonía entre las obligaciones laborales y familiares, calidad de vida, justicia, comunicación abierta y ejemplo por parte de los jefes haciendo lo que predicán.

Al respecto, Galán (2013) en su artículo "Incentivos Laborales Creativos" cita el reconocimiento por la creatividad, la capacitación y la formación, los premios y bonos no dinerarios, almuerzos, cenas y reconocimientos simbólicos como parte de ese pago emocional. El artículo también menciona un caso mexicano donde el estudio reflejó que cuando las personas tienen prestaciones en una organización se sienten más motivadas y hacen mejor su trabajo.

Es necesario recordar que el salario monetario puede ser igualado o superado por otras empresas, pero el emocional, vivir en armonía y equilibrio entre el tiempo personal y laboral, esa es otra historia. Por esta razón las decisiones de una empresa deben contemplar a sus empleados como seres integrales, de no ser así, las redes sociales se encargarán de difundirlo y con ello la posibilidad de perder candidatos talentosos que quieran laborar en ellas.

En otro orden de ideas y para ir finalizando, la adecuada administración del talento incluye también dar seguimiento a través de indicadores, interpretación adecuada de los estados financieros, programas de evaluación del desempeño, acciones apegadas al derecho laboral mínimo, ética y valores tanto organizacionales como personales, y otras acciones más que contribuyen al éxito de la empresa.

Como se puede ver, la labor de gestionar el talento en las organizaciones es amplia y vital para

alcanzar los objetivos estratégicos, por ello los gestores deben de contar con ciertas competencias mínimas.

Competencias de los gestores del talento humano

Aunque no son las únicas y no necesariamente deben ir en ese orden, es importante contar con:

- ↳ Actitud positiva
- ↳ Habilidad de comunicación
- ↳ Ética y valores
- ↳ Sensibilidad humana
- ↳ Habilidades tecnológicas
- ↳ Facilidad de adaptación
- ↳ Creatividad
- ↳ Observación
- ↳ Liderazgo
- ↳ Entendimiento del negocio y de la dinámica humana
- ↳ Automotivación
- ↳ Capacidad de generación e interpretación de indicadores
- ↳ Pasión por su trabajo (disfrutar lo que hace)

Por último, se exhorta de forma especial a los psicólogos industriales para trabajar en pro de una mejor empresa y con ello de una Guatemala mejor.

Un hombre que se iba al extranjero llamó a sus siervos y les encomendó su hacienda: a uno dio cinco talentos, a otro dos y a otro uno, a cada cual según su capacidad... (Mateo 25, 14-15). Ψ

Bibliografía

- Boschma, J. y Groen, I. (2008). *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales: Comunicarse con los jóvenes del siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Galán, C. (2012, agosto 28). *Potencie al campeón del cambio*. *Prensa Libre Revista Efectivo*, p.6-7.
- Galán, C. (2013, mayo 21). *Incentivos Laborales Creativos*. *Prensa Libre Revista Efectivo*, p.8.
- Jericó, P. (2000). *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizacional*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Jericó, P. (2013). *Claves para desarrollar nuestro talento*. Consultado el 19 de mayo de 2013 de: <http://blogs.elpais.com/laboratorio-de-felicidad/2013/05/claves-para-desarrollar-nuestro-talento.html>
- Management Journal (s.f.). *Tips de Steve Jobs para sumar talento*. Consultado el 20 de mayo de: <http://managementjournal.net/top-management/tips-de-steve-jobs-para-sumar-talento>
- Psicología organizacional (2009). *¿Qué es y para qué sirve un Assessment Center?* Consultado el 20 de mayo de 2013 de: <http://www.psicologosorganizacionales.net/2009/12/que-es-y-para-que-sirve-un-assessment.html>
- Reclutando.net (s.f.). *¿Cómo se puede reconocer a un candidato apasionado?* Consultado el 25 de mayo de 2013 de: <http://www.reclutando.net/%c2%bfcomo-se-puede-reconocer-a-un-candidato-apasionado/>
- Rodríguez, M. (2010). El Factor Humano en el Éxito del Negocio. *Ser Gerente*, 4(34), 30-31.
- Rodríguez, M. (2011). *Modelo Andragógico para Capacitaciones: texto didáctico*. Guatemala: UPANA.
- Soldevila, P. (2013). *Selección de personal y nuevas tecnologías*. Consultado el 24 de mayo de 2013 de: <http://blog.grupmontaner.com/2013/04/seleccion-personal-nuevas-tecnologias.html>