

La gestión del talento humano: una competencia estratégica de las organizaciones del siglo XXI*

Human talent management: a strategic competence of organizations of the century

* Artículo de reflexión, de interés para los estudiantes de la asignatura de gestión del talento humano

Raúl Ernesto Chávez Guamán

Magíster en Administración de Empresas
Docente Titular de la Carrera de Administración de Empresas
de la Universidad Nacional de Loja
Correo electrónico: raulche9@hotmail.com

Resumen

Este artículo contiene un conjunto de reflexiones personales que se originan de la experiencia de la docencia universitaria en gestión del talento humano sobre la importancia que tienen las personas en las organizaciones y su dirección adecuada en este mundo multipolar e hiper competitivo. El texto está motivado por la administración de personal de las organizaciones locales y la visión y/o paradigma del mundo de los dirigentes y/o gerentes actuales y la necesidad vital de cambio de paradigma para tratar y gestionar al elemento clave de toda organización como lo es el talento humano. El artículo enfatiza que las personas son todavía "valoradas" solamente en el discurso, sin embargo en las acciones administrativas de los dirigentes se expresa en despidos, ausencia de presupuesto para el desarrollo de su potencial en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: gestión de talento humano, visión, paradigma, dirigentes.

Abstract

This article contains a set of personal reflections that originate from university teaching experience in talent management on the importance of people in organizations and right direction in this multipolar world and hyper competitive. The text is motivated by the management staff of local organizations and the vision and / or paradigm of world leaders and / or current managers and the vital need for paradigm shift to address and manage the key element of any organization as is human talent. The article emphasizes that people are still "valued" only in discourse, but in the administrative actions of the leaders expressed in layoffs, lack of budget for the development of their potential in organizations.

KEYWORDS: management of human talent, vision, paradigm, leaders.

INTRODUCCIÓN

Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de pro acción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. Varias empresas competitivas ya han aceptado y puesto en marcha una nueva concepción de que la verdadera gestión de personal consiste en el arte de concebir y tratar a las personas como talentos.

Es asombroso comprobar lo ineficiente que son algunos directivos para manejar con éxito los talentos especiales de sus colaboradores dentro de sus organizaciones.

Muchos de los colaboradores se quejan diariamente no solo de la manera cómo la organización subutiliza sus capacidades profesionales, sino también de los directores que "hacen todo lo posible para asegurarse de que sus colaboradores no desarrollen la totalidad de sus talentos". Una forma en que se evidencia lo aseverado es que no se invierte significativamente en la capacitación de las personas.

A veces no se ha comprendido que los colaboradores están con frecuencia trabajando muy por debajo de sus capacidades. La gestión no parece que entendiera que el éxito de uno de sus colaboradores es también el éxito de quienes están encargados de la gestión de las personas.

El presente y futuro demanda de gerentes con talentos para dirigir colaboradores con talento.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones de mayor éxito serán aquellas que logren poseer y desarrollar mayores conocimientos tanto tecnológicos como humanos, toda vez que el futuro pertenece al campo del conocer y, por ende, de la educación.

La calidad de una organización depende de la calidad humana de sus colaboradores, una gran riqueza humana se traduce en riqueza material y espiritual. Las organizaciones dependen del grado de desarrollo de los conocimientos, actitudes, motivaciones, valores y habilidades y/o capacidades de quienes la conforman. Un servicio o un producto es el resultado de las acciones, directas o indirectas de todos y cada una de las personas que integran la organización. Que los servicios o productos que brindemos sean de calidad dependen de que cada uno lo practique. Sin embargo, las organizaciones deben gestionar estratégicamente el desarrollo del potencial de sus talentos, dotándolos de medios y conocimientos nece-

sarios, a la vez motivando, reforzando y reconociendo hasta donde sea posible su capacidad de decisión propia, ejercicio de autoridad y responsabilidad.

En los próximos años, las organizaciones de éxito serán las que puedan aplicar mejor la energía creativa de las personas hacia una transformación y mejoría constante de la calidad y los resultados.

Sin embargo, la mejoría constante es un valor que no puede ser impuesto a la gente, tiene que nacer de la gente. Una de las formas más efectivas de lograr esto es reconociéndolas plenamente y para esto se necesita una adecuada gestión de la potencialidad de los talentos que poseen las personas.

La gestión de los talentos humanos Sousa (1996) es un proceso que depende de la visión y/o paradigma del mundo de los dirigentes y/o gerentes y la imagen de organización que, por consiguiente perciben. Si la visión gerencial sobre las personas es de "recursos humanos" las personas serán tratadas como "cosas"; si son percibidas como "capital humano" o "capital intelectual" la gente será tratada como mercancía y en definitiva como recursos físicos, financieros y operacionales, es decir recursos pasivos para ser manejados y hasta manipulados.

Desde un punto de vista ético, Kumar (1997) cuestiona si las organizaciones deben manipular a seres humanos creando sistemas y estructuras que socavan la habilidad mental de orden superior inherente a los seres humanos.

En una época histórica donde el conocimiento prevalecerá como variable determinante en el proceso de desarrollo, donde el talento mueve al capital, donde toda la creación de riqueza es un hecho mental. Estamos entrando en una era en que los bienes intangibles: donde la pericia, la inteligencia, la agilidad, la imaginación, las relaciones y los contactos, la creatividad e innovación; es decir, todas las facetas del saber marcan la diferencia entre las organizaciones.

En este contexto, donde el uso del concepto de gestión talentos humanos se empieza a generalizar en el campo organizacional que, por consiguiente representa un avance en relación con los modelos y/o paradigmas tradicionales, todavía el enfoque que prevalece en la mayoría de las organizaciones es el de tratar a los seres humanos igual que otros recursos. De hecho, es todavía peor, en el sentido de que en muchas organizaciones que pasan por situaciones de reducción de presupuestos, el peso de las decisiones directivas-gerenciales generalmente se traduce de forma directa o indirecta en reducciones de personal. Igualmente es común que en las

organizaciones que cuentan con programas de desarrollo profesional y de capacitación, estas son las áreas más afectadas. Ello revela el hecho de que, aunque en el discurso cada vez más se habla de la importancia que tienen y el papel que juegan las personas en el logro de los resultados finales de una organización, todavía estas son las más vulnerables al momento de tomar las decisiones referentes a la reducción de costos. Se pierde de vista que la inversión en el desarrollo del talento humano en las organizaciones constituye todavía la más importante decisión gerencial al momento de realizar ajustes presupuestales.

De acuerdo con la visión de gestión de talentos humanos, los seres humanos son percibidos como *ciudadan@s* y gerenciados y/o dirigidos como talentos humanos, con imaginación y capaces de pensar más allá de su experiencia previa; el concepto de talento humano promueve a seres con imaginación, capacidad y compromiso, capaces de crear e innovar superando las fronteras que sus términos de referencia y los modelos tradicionales de administración de personal imponen.

Con esta visión las personas son consideradas seres totales; la gente busca en estos días un significado, un sentido en la organización, es decir, crecer y trascender aportando su talento y toda su energía, y para esto se necesita directivos y/o gerentes con talento para gerenciar talentos.

Los directivos/gerentes con una visión de talentos humanos, son los responsables de conducir a la personas en una organización, centrados en un marco para pensar, para decidir y actuar coherentemente a favor de desarrollar las potencialidades del talento que tienen las personas. Hoy el gerente o el que dirige, no debe estar para controlar el trabajo de otros. Hoy en día se habla de los equipos autodirigidos que se autocontrolan, entonces desaparece el gerente supervisor y aparece el gerente coordinador del equipo. La función principal del gerente actual consiste en señalar el camino, prestar apoyo y facilitar al equipo el logro de los objetivos.

Frente a este panorama, el directivo y/o gerente se pregunta: ¿Cómo desarrollar las potencialidades del talento humano? ¿Cómo hacer que los colaboradores desarrollen todo su potencial continuamente, que revalúen sus conocimientos, sus actitudes, sus motivaciones, sus valores; que estén dispuestos a desaprender viejos modelos mentales y construir nuevos paradigmas? ¿Cómo lograr un sistema de mantenimiento dentro de la organización para formar y retener estos talentos?

La respuesta es, que si las organizaciones llenan las expectativas que le dan significado y sentido a lo que está haciendo

el colaborador, creando políticas y estrategias de retribución equitativas, creando un ambiente o clima laboral cordial y agradable, si hay equidad interna y competitividad externa, mecanismos de bienestar, satisfacción de la gente en el trabajo y buen ambiente de trabajo, las personas estarán dispuestas a desarrollar su talento y permanecerán vinculadas a las organizaciones.

En todas las épocas históricas de la humanidad las personas siempre han sido las únicas actrices y protagonistas de todos los cambios y transformaciones existentes, sin embargo en el ámbito organizacional no siempre han sido percibidas, tratadas y gerenciadas y/o dirigidas como realmente lo son: talentos humanos, el factor estratégico más importante en las organizaciones de todos los tiempos.

CONCLUSIONES

Se evidencia una gran brecha entre lo que se dice y lo que se hace en materia de gestión de las personas. Por un lado, se escuchan brillantes discursos para referirse a las acciones de los colaboradores y, por otro, se observa escasa inversión para desarrollar el potencial de sus capacidades.

La persona humana, desde su aparición en la tierra ha sido artífice fundamental de todas las creaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno. En efecto, hoy y en el futuro se necesita desarrollar al máximo el potencial de sus capacidades para conseguir y mantener organizaciones competitivas. El único recurso estratégico es el conocimiento, por lo que la gestión de las personas debe ser la prioridad número uno en las organizaciones del siglo XXI.

Referencias bibliográficas:

- Chiavenato, Hidalverto, *Gestión del Talento Humano*, Copyright 2002, por McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A., Colombia, Bogotá, 2002.
- De Souza Silva, José, J. Cheaz Peláez y J. Calderón Romero (2001). "La cuestión institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época". Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- Werther, Jr. William B. y Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Quinta edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., México, 2000.
- Sena, *Informativo para la mediana y pequeña industria convenio especial y cooperación ACOPI-SENA* (No. 5 y 6), Colombia, 1996.