
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER MILENIO

Bertha Sonia Reyes Portocarrero

Resumen

Este artículo desarrolla conceptos y estrategias que facilitan la comprensión y aplicación de la Gestión del Talento Humano, la importancia del cambio y su impacto en las organizaciones del tercer milenio.

Abstract

This article develops concepts and strategies that facilitate the understanding and application of the human talent management, the importance of the change and their impact in the organizations of third millennium.

PALABRAS CLAVE: Gestión del talento humano, Cambio, Impacto, Organizaciones, Tercer milenio

KEY WORDS: Human talent management, Change, Impact, Organizations, Third millennium

Reseña de la Autora:

Licenciada y Magíster en Psicología. Especialista en Psicología Clínica y Organizacional. Docente UNIFÉ y de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Miembro de la Asociación Peruana de Bioética.

LO PRIMERO, LO MÁS IMPORTANTE: LAS PERSONAS

La llegada del siglo XXI marcada por un intensivo desarrollo de la tecnología, nos permite eliminar muchos paradigmas, y como consecuencia de ello, renovar pensamientos y comportamientos. El mundo está globalizado, interconectado, las nuevas formas de comunicación lo permiten, siendo las más importantes el uso de internet y telefonía móvil. La estructura económica está cambiando, el capital ya no está basado en el dinero ni en nada material, ahora está basado en lo intangible: *el conocimiento*. Si analizamos la estructura de costos de cualquier objeto fabricado para comercializar; lo material no representa muchas veces ni el 20 % de su estructura de costos, el otro 80% es lo intangible, ¿qué intangibles?; análisis, diseño, publicidad, son los más comunes en la fabricación de cualquier producto. Las empresas de servicios han crecido en número superando a las de Bienes y la única constante permitida es el *cambio*. En este Milenio son empresas de éxito, las que logran tener una innovación continua en sus actividades.

Erróneamente pensábamos al inicio del uso de las tecnologías, que éstas eran suficientes para crear organizaciones de éxito, ahora sabemos que este éxito siempre ha dependido del *talento de las personas* que las conforman, sino, ¿cómo aprenden las organizaciones? pues, por medio de sus equipos de personas, entonces, hoy por fin, en las organizaciones los trabajadores se perciben como “personas”, y ahora son parte de la riqueza, son activos intangibles que no pueden ser valorizados como tradicionalmente hacían los contadores con el dinero y los demás bienes de una empresa o institución. Estamos, si todavía no nos hemos dado cuenta, viviendo en una Sociedad de la Información y dentro de ella la única forma de ser una organización de éxito es ser innovador, ¿cómo se logra esto?, la respuesta es simple y compleja: a través del desarrollo del talento de las personas.

Hoy, después de mucho tiempo de haber estado sobreestimando la tecnología, que por cierto es una herramienta del cambio, se reconoce el valor de la persona como el principal y más importante agente de cambio, sin embargo, tengamos cuidado, sólo será reconocida la *persona dispuesta al cambio*. Son estas personas las que van a lograr conjuntamente con sus talentos, hacer de sus organizaciones, empresas de éxito en este nuevo milenio.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano implica un cambio de mentalidad en los miembros de una organización, sea ésta privada o estatal, claro que es muy cierto

que será más difícil aplicarla en el ámbito estatal por las culturas organizacionales, valores establecidos e innumerables prejuicios que hay que vencer.

Podemos definir la Gestión del Talento Humano como el aprovechamiento mutuo de las cualidades personales, conocimientos, experiencia, habilidades y competencias de las personas que forman parte de una organización. Es una simbiosis entre todos las personas que la conforman: accionistas, directivos y empleados.

¿QUIÉNES SON LOS DIRECTIVOS Y LOS EMPLEADOS?

Son *personas* que pasan la mayor parte de su tiempo dentro de la organización, personas que entregan más que horas y trabajo, personas que realmente entregan su vida y que esperan ser correspondidas, no sólo con una remuneración, sino con un trato agradable y un adecuado ambiente de trabajo.

Ya no estamos en la época en que la empresa se beneficiaba a costa de sus trabajadores, donde la fórmula de acción era siempre “suma cero”; yo gano tu pierdes, por lo que de aquí en adelante todo proceso y relación en la empresa deberá ser “suma no cero” donde todos se benefician, relación en la que es necesaria también la dependencia mutua para lograr el éxito. Las personas de la organización dependerán de ésta y ésta a su vez dependerá de las personas.

¿CÓMO LOGRAR UN PROCESO EN EL QUE TODOS GANEN Y NADIE PIERDA?

Para este logro podemos enumerar las siguientes acciones :

1. Deshacernos de pensamientos y actitudes tradicionales en las que generalmente unos tratan de aprovecharse de otros.
2. Reconocer el talento y determinar las necesidades y expectativas de las personas de la organización.
3. Identificar las necesidades de la organización y priorizarlas.
4. Redistribuir funciones de acuerdo al talento de cada uno y a cómo éste encaja, tanto o más que en la solución de problemas, en la creación de nuevas estrategias para mejorar la organización.

5. Ejecutar un plan de acción para aplicar una dinámica positiva íntimamente ligada a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y de esta manera estimular el desarrollo de sus talentos.
6. Encontrar formas eficaces de organizar trabajos directivos administrando el tiempo y promoviendo el cambio.

Con la Gestión del Talento Humano se reconoce que la organización no tendría sentido sin las personas que la conforman, y que éstas son tan valiosas como la organización misma.

¿CÓMO DESHACERNOS DE PENSAMIENTOS Y ACTITUDES TRADICIONALES EN LAS QUE UNOS TRATABAN DE APROVECHARSE DE OTROS?

Si pensamos que nos fue mal con un jefe que nos hacía la vida imposible o que nos hacía el favor de soportarnos, probablemente tendremos la tendencia a repetir el drama o acaso asumamos la postura contraria; siendo permisivos, poco directivos, tolerantes de uno y mil errores y de esta manera dirigamos inadecuadamente a las personas que trabajan con nosotros.

Tenemos que hacer de cuenta que esa parte de nuestra historia pasó y que hoy escribimos una nueva en la que hemos de aprovechar positivamente nuestra experiencia.

Por ejemplo, pensemos: ¿qué sucede cuando en una organización el gerente ordena trabajos que no sabe cómo se deben hacer?. Las personas optan por inventar la forma, si acaso ésta no ha sido sistematizada, van como grandes descubridores a mostrarla y a pesar de múltiples intentos, nunca es acertada. Por allí se puede pensar que el gerente tenía un afán de perturbarles la existencia, pero no, eso sería demasiado para soportarlo, por lo que prefieren pensar que no lo han hecho bien y así seguir intentándolo hasta que supeditados al clima o a su buen humor, logren hacer lo que al gerente le parece correcto, aunque dicha forma ya hubiera sido desechada en intentos anteriores. ¡Qué gasto de energía!, ¡qué tiempo inútil!, ¡qué costo para la salud mental y para la organización!.

La Gestión del Talento Humano considera que quien más sabe es más responsable y que es imprescindible evitar el desgaste de energía y los costos

inútiles. Los directivos tienen que hablar claro, plantear las cosas que quieren, cómo las quieren, para qué las quieren y en qué tiempo las quieren, así como también deben brindar una aproximación de la importancia del objetivo que se desea alcanzar dentro de la organización.

Sus interlocutores; personas que trabajan en la organización, no sólo han de escuchar a sus jefes, como tradicionalmente se hacía, sino que han de romper el paradigma tradicional y atreverse a plantear diversas formas de actuar para llegar al objetivo, si son conocedores de que la forma propuesta no es la ideal.

En segundo lugar, en las reuniones de trabajo de hoy ya no se debe llamar a las personas para darles órdenes o indicaciones, sino para hacerlas participar del objetivo a lograr o del planteamiento de un problema.

Es en estos momentos que rompiendo sus paradigmas tradicionales de “suma cero”, el directivo ha de caracterizarse por su flexibilidad y apertura a cuanto sugerencia sea presentada en la reunión, ya que a medida que ésta se va desarrollando tendrá la oportunidad de conocer a sus compañeros, las personas que trabajan con él, y podrá descubrir seguramente talentos insospechados.

RECONOCER EL TALENTO Y DETERMINAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Esta es una labor indispensable, ya que si no reconocemos el talento, menos reconoceremos a la persona.

¿Cómo hacerlo?, seguramente se nos ocurre evaluarla del modo tradicional, tratando de conocer su coeficiente intelectual y sus características de personalidad. Rompamos el paradigma; observémoslos, escuchémoslos, conversemos con ellos, indaguemos qué sueñan, qué desean, qué aman, qué les disgusta, por qué sufren, qué saben, qué conocen, qué habilidades poseen, y así descubriremos cuáles son sus expectativas, de lo que son capaces, de lo que son expertos, descubriremos sus **talentos**. El éxito comienza entonces con reconocer el valor de saber escuchar.

Las dos principales características de una empresa ideal para trabajar en ella son:

1. **Respeto:** La mejor empresa para trabajar es aquella en que la persona se siente respetada, cree que puede ser ella misma y crecer. En un nivel más

práctico significa que la empresa demuestra respeto por su potencial y que puede crecer y progresar. En un nivel sutil, el tratamiento entre las personas es amigable, se escuchan entre sí y se tratan con respeto. La peor empresa es aquella en la que la persona se siente en la obligación de representar un papel cuando está en el trabajo, papel que no es el suyo, es decir, que lo obliga a ser una persona diferente.

2. **Credibilidad:** La mejor empresa promueve un clima interno en que los empleados se sienten libres para hacer preguntas y dispuestos a recibir una respuesta franca. Es importante trabajar en un ambiente donde se puede confiar en lo que dicen. Algunos directivos nunca están dispuestos a discutir con franqueza los problemas con sus empleados y actúan como si todo marchase a la perfección.

Ambas características que pueden formar parte del Clima Organizacional están relacionadas a necesidades fundamentales de la persona, que contribuyen a elevar su nivel de estimación y confianza personal, haciendo posible que contribuya positivamente al desarrollo organizacional.

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y PRIORIZARLAS

Del modo tradicional las necesidades son las mismas que hace años y muchas más, debido a la crisis por la que atravieza el país. Son necesarias por ejemplo; las ventas, aunque la organización como tal no venda su imagen, son necesidades los servicios aunque la organización no sirva, lo que ofrece sea obsoleto y se niegue a aceptarlo.

Siguiendo el paradigma tradicional, nadie mejor que un directivo o un equipo de alto nivel para determinar las necesidades de la organización, pues nos equivocamos. Necesidades son las que se detectan desde los niveles organizativos más simples. ¿Cómo trabajar?: Una buena estrategia es hacer reuniones en cascada, empezando por las personas que desempeñan las funciones más simples e ir aproximándose a las personas que desempeñan las funciones más importantes. Tal vez nos asombraremos si descubrimos que entre las sugerencias más simples puede hallarse la solución de un problema organizacional de importancia, muchas veces crónico.

Una vez detectadas las necesidades será conveniente priorizarlas de acuerdo a su importancia, la cual también será determinada por consenso de los equipos de trabajo, quiénes mejor para opinar, que los expertos en los diversos procesos y aquellos que se ven afectados por su desarrollo.

REDISTRIBUIR LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES DE ACUERDO AL TALENTO DE CADA PERSONA Y A CÓMO ÉSTE ENCAJA, TANTO O MÁS QUE EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS, EN LA CREACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ORGANIZACION.

Desempeñar un rol ejecutivo, profesional o técnico implica realizar funciones previamente establecidas por un estudio del área de trabajo y del cargo.

Contar con un equipo multidisciplinario es una fortaleza que muy pocos suelen apreciar, ya que se suele asignar más valor a las profesiones que sistematizan el conocimiento que a aquellas profesiones que lo comprenden.

En el escenario, las funciones de los cargos no se cumplen siempre a cabalidad y las personas que desempeñan los cargos puede que no reúnan las condiciones para desempeñar las funciones exigidas.

Si vemos a las personas como *equipo*, independientemente del nivel o cargo, se potencian las funciones, de tal manera que las personas van a atreverse a participar de igual a igual y la comunicación fluirá en todo sentido, propiciando la creatividad.

Tendrán la oportunidad de realizar funciones especiales, los que las proponen, por cuanto son estas personas las que conocen aquello de lo que están hablando.

Detectemos a los que ponen trabas, aquellos que dicen que no se puede, que no hay recursos, que no hay forma, que ya no hay nada que hacer, y que sólo nos queda esperar, detectemos a los pesimistas que se envilecen con el recuerdo de que todo tiempo pasado fue mejor.

Considerando que el talento se ha diversificado mucho más allá de las habilidades, destrezas o competencias de una persona, tenemos un potencial

ilimitado dentro de la organización, más aún si hablamos del desarrollo de *Inteligencias Múltiples*, término con el que ampliamos la inteligencia general tradicional, basada sólo en el Coeficiente Intelectual que incluye destrezas básicamente numéricas, verbales y alguna que otra de tipo psicomotriz. Por esta razón actualmente es necesario evaluar inteligencias como la emocional, interpersonal, espacial, cinestésica y otras que involucren el saber escuchar, comunicar, hablar en público, escribir, diseñar, adaptarse al cambio, manejar tecnología, utilizar la experiencia, estar en apertura para el conocimiento, innovar, algunas veces ser audaz, otras veces actuar con cautela y objetividad, ya que todos estos talentos, que no son propios de una sola persona sino de varias de ellas, son necesarios para el desarrollo de la competitividad en una actividad profesional e indispensables para el éxito de la organización del siglo XXI.

Por otra parte, es fundamental rescatar a la persona adulta que forma parte de una organización o que postula a ella ya que hoy a pesar de las normas que impiden la discriminación en nuestro país, en lo que respecta a edad por ejemplo; se hace referencia a un marcado prejuicio de que el adulto y adulto mayor definitivamente pierden valor como trabajadores por la disminución de sus funciones físicas y mentales, lo que nos permite percibir que en el Perú de hoy se sobrevalora la *inteligencia fluida* reflejada por las capacidades de razonamiento, memoria y procesamiento de la información, dejando de lado la *inteligencia cristalizada* que refleja la información, habilidades y estrategias que las personas han aprendido a través de la experiencia y que pueden aplicar en situaciones de solución de problemas,

A mayor edad, un mejor nivel de inteligencia cristalizada que las organizaciones están perdiendo por ideas tradicionales y prejuiciosas que los motivan a despedir a sus trabajadores más experimentados y con más conocimientos, talento potencial que es desperdiciado por una preferencia de personas en una edad límite de 30 a 35 años, esto sin considerar que dentro de las características personales que más destacan en las personas mayores están: mayor dedicación y mayor responsabilidad.

Por este motivo, quien potencie todo aquello por lo que los peruanos son discriminados en los centros laborales; mayor edad, sexo femenino, sexo masculino, diversidad cultural, entre otros, ha de ganar para la organización todo cuanto haya de talento en ellos, ya que estas personas son las que formarán parte de la *memoria corporativa* .

Para que sea exitosa la gestión en el siglo XXI es importante realizar diseños organizacionales y estrategias acordes a los entornos sociales, culturales, económicos y legales. Donde intente colocar sus productos o servicios es imprescindible personalizarlos con el uso intensivo de las nuevas **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**, tomando como base el capital intelectual de las personas, que deberá ser integrado y preservado mediante el uso de memorias corporativas, las cuales, de acuerdo a las exigencias del mundo contemporáneo, pueden ser colocadas en bases de datos.

Redistribuir funciones entre la diversidad de personas y sus respectivos talentos es más difícil para las organizaciones que no están preparadas para el cambio, aquellas no están en apertura para las exigencias de hoy y de mañana.

EJECUTAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA APLICAR UNA DINÁMICA POSITIVA ÍNTIMAMENTE LIGADA A SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS Y DE ESTA MANERA ESTIMULAR EL DESARROLLO DE SUS TALENTOS

Antes de elaborar este plan debemos comprender que éste sólo será posible en un ambiente dinámico y competitivo en el que se conozca y continuamente se busque mejorar la cultura organizacional, por ello es importante que definamos claramente estos aspectos.

Conocer y mejorar la cultura organizacional

En este sentido es importante cultivar la cultura de equipo y considerar que la cultura organizacional es un sistema compartido de valores, asunciones, creencias y normas que unen a los miembros de una organización. Por ejemplo; la compañía Walt Disney tiene como objetivo “hacer a la gente feliz”, por lo que contrata personas extrovertidas para todos sus niveles. Equipos como éste desarrollan culturas que muestran a los demás miembros de la organización “cómo se hacen las cosas en este equipo”. Los valores culturales de un equipo comienzan a desarrollarse cuando sus componentes comienzan a interactuar y quedan los valores comunes a todos o aquellos que son necesarios para el logro de los objetivos.

No sólo se transmite el espíritu de un equipo a través de su comportamiento sino a través de la vivencia interior, producto de la interiorización de los valores de una organización. Se transmite el espíritu de equipo de una organización no

sólo a través de las palabras, la conducta, sino a través de la mirada, los gestos y éstos son fiel reflejo de la realidad que vive la persona dentro de la organización.

¿Cómo es un ambiente dinámico?

Este es un aspecto difícil de lograr mas no imposible. Un ambiente dinámico es aquel en que ocurren muchas cosas a la vez, las mismas que exigen decisiones inmediatas en momentos en que quizá no estén las personas responsables para tomarlas. Por ejemplo; cuando la persona responsable no se encuentra y se atiende a un cliente por breves momentos, esto genera un mal precedente si es que se le hace esperar o se le responde con las frases repetitivas que son tradicionalmente política de la empresa. Debido a ello, es conveniente que todas las personas que trabajan en la organización estén debidamente preparadas, es decir, sean capacitadas y se entrenen en forma permanente realizando rotación de funciones.

Un ambiente dinámico principalmente es aquel en que las funciones son flexibles, factibles de ser realizadas por muchas personas a fin de contribuir a conducir el avance de la misma y no sólo propiciar la solución de problemas.

Las personas no son más dueñas de los cargos y las funciones, esto sólo existe si tienen una razón justificable dentro de la organización, justificable porque corresponde a las necesidades de la organización y no justificable porque dentro de una estructura tipo deba existir un cargo que en el campo resulta fantasma o innecesario. Las personas se convierten en socias cuando la organización ha de orientarse a dar pasos de avanzada en el desempeño de las funciones asignadas así como en aquellas que consideren conveniente participar.

Se trata de una gestión de puertas y ventanas abiertas en donde cualquier persona se puede acercar sin temor a hacer una consulta o sugerencia, aunque aquello a que se refiera no sea un proceso del área a la que está asignado. Ya que los procesos generalmente están concatenados, uno puede afectar al otro o a todos, debido al exceso de confianza en los procesos actuales, Es más, podría incluso ser adecuada alguna opinión en relación a una proyección de lo que pudiera pasar en la organización ante la presencia, falta o intensidad de una variable, pudiendo hacerse las previsiones justo a tiempo.

¿Cómo es un ambiente competitivo?

Si competitividad es la capacidad de competir con otros en condiciones de

igualdad, la diferencia la harán las personas de cada organización; en este caso nos referimos a las personas que han de hacer las cosas lo mejor posible.

En lo que respecta a la competitividad por ejemplo, no se trata de vender más bienes o servicios en comparación a la competencia, se trata de un asunto de fondo y de forma. Si lo que queremos es vender más, hagámoslo. Si nos preguntamos cómo; no nos fijemos en las estrategias que utilizan los otros, más bien incentivemos a las personas de la organización para que proyecten nuevas estrategias de venta en el mercado.

Un ambiente competitivo es aquel que aspira a la excelencia de su propia organización buscando altos niveles de calidad en sus productos, sin regirse exageradamente por su comparación con otras organizaciones.

Si varias organizaciones aspiran al mismo objetivo, luchan, y se esfuerzan por conseguirlo, exitosa será aquella que descubra los talentos de sus personas; permita, facilite y estimule la utilización de los mismos.

Puede sorprendernos encontrar competente a una persona en un asunto específico para el cual no ha sido contratada o cuyas funciones no se ajustan a él, nos sorprenderá si pensamos con la mente limitada por pensamientos tradicionales, lo cual no ocurrirá si trabajamos con los parámetros de gestión del talento humano, porque entonces será justamente esto lo que esperaremos y lograremos mucho más.

La competitividad organizacional es dependiente de la competitividad de cada persona, es decir, que la persona previa introspección será capaz de determinar cuáles considera que son sus talentos, aquellos que le permitirán desarrollarse dentro y fuera de la organización, siendo una misma en todo lugar.

ENCONTRAR FORMAS EFICACES DE ORGANIZAR TRABAJOS DIRECTIVOS ADMINISTRANDO EL TIEMPO Y PROMOVRIENDO EL CAMBIO.

- Realizar múltiples tareas de forma adecuada. Esto puede ser útil cuando se trata de cosas mas no de personas, ya que éstas requieren mayor atención y una dedicación especial.

- Pensar, darse tiempo por lo menos una hora al día para trabajar sin interrupciones para programar lo más importante, es decir, las tareas más creativas, de tal manera que cuando se tenga menos energía, el tiempo sea menos productivo o cuando comience el cansancio, sea conveniente revisar mensajes o devolver llamadas telefónicas.
- Fijar prioridades, éstas deben incluir tareas urgentes e importantes. Se puede empezar primero por las importantes que sean también urgentes. Invertir todo el tiempo necesario en tareas importantes, como actualizarse recordando que es una época donde la única constante es el cambio, evitará la frustración de dedicarse a “apagar incendios”
- Usar intensamente la tecnología, no huirle ni temerle, ya que su empleo disminuye el tiempo de muchas tareas, en especial, las rutinarias.
- Ser agente de cambio no sólo a través de las palabras sino también a través de las acciones.
- Atender más a las personas que a las cosas.
- Estar alerta a las contribuciones de las personas dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Davis Keith y. Newstrom John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill, México, Undécima edición.
- Geoffrey Colvin (2000) Managing in the Info Era. *Fortune*, 6 de Marzo.
- Hallowell, Edward M. (1999) The Human Moment at Work. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- Leland Karen y Bailey Kate (2001) *Servicio al Cliente*, Editorial Norma, Colombia.
- Stajkovic Alexander D. y Luthans Fred (1998) *Going beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches Organizational Dynamics*, Spring.