

¿Qué significa recursos humanos o gestión del talento humano?

EL TÉRMINO RH O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PUEDE ASUMIR SIGNIFICADOS DIFERENTES:

1. Los RH como función o departamento. Es una unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo, prestaciones, etcétera.
2. Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
3. Los RH como profesión. Engloba a los profesionales que trabajan directamente relacionados con los recursos humanos: seleccionadores, capacitadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

En este libro, el término gestión de personas o gestión del talento humano se referirá a cada uno de los tres significados anteriores: las funciones, las prácticas y los profesionales de RH, o a los tres. En algunos casos, nos referiremos a la gestión del talento humano para indicar las teorías y los conceptos más novedosos de los RH. Lo importante es preparar a la organización para la GTH, pues esta transforma a las personas en verdaderos talentos que le generen ventajas competitivas.

Carrera desarrollada en la empresa y el tránsito a la gestión del talento humano

Muchos ejecutivos que trabajan en distintas áreas de las organizaciones han cambiado de ruta para dirigirse a la GTH. Esa posibilidad siempre se presenta en el transcurso del proceso de sucesión.

La llegada de extraños al nido ayuda a implementar un modelo de business partnership en virtud de la clara percepción del funcionamiento y de las necesidades de las diversas áreas de la organización. La comprensión del negocio amplía el alcance de las acciones y la calidad de los resultados de la GTH.

Hablar el mismo idioma que la empresa hace una diferencia enorme y hoy es una competencia muy valorada. Esa percepción sistémica y holística ayuda al profesional de la GTH a orquestar y a conducir magistralmente las demandas y las necesidades de toda la organización a través de una visión estratégica y holística.

Talentos y liderazgos

Toda persona tiene talentos (conjuntos de competencias para aquello que sabe hacer o realizar). Independientemente del puesto que ocupe en la organización (desde el presidente al más humilde trabajador), cada persona posee un valioso patrimonio individual de talentos o competencias que sabe utilizar con maestría. Ya no es cuestión de administrar a las personas, sino el talento y las competencias que ellas poseen. Desde hace mucho tiempo que la GTH moderna delegó en los gerentes el monopolio sobre el comportamiento humano y este se transformó en un área de asesoría y de staff. El papel de los gerentes los ha convertido en líderes de talentos.

¿Cuál es el papel y la importancia de las personas en una organización?

Resulta difícil separar el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Estas operan por medio de aquellas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones –las cuales definen cómo encaran y valoran a las personas–: oficinistas, empleados, personal, trabajadores, y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que les asignan. También hay organizaciones que clasifican a su personal en trabajadores contratados por mes y por hora para separarlos de los que trabajan tiempo completo en las oficinas y en las fábricas. Otras incurren en el absurdo de llamarlos mano de obra directa o indirecta. Algunas van más allá y los llaman personal productivo o improductivo.

Por ello, el nombre que las organizaciones dan a las personas que trabajan en ellas tiene un significado importante, pues señala con claridad el papel y el valor que les atribuyen. A fin de cuentas, la forma en que llame a una persona refleja lo que usted piensa y valora de ella. ¿Qué opina de esto? Tratar a las personas como recursos es muy desalentador. Es cosa de un pasado que ya se fue.

Solución ganar-ganar

Hasta hace poco tiempo se consideraba que la relación entre las personas y las organizaciones era antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones, como el lucro, la eficacia, la productividad, la reducción de costos, eran incompatibles con los objetivos de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y de empleo, desarrollo y progreso personal. La solución era una de tipo ganar-perder, es decir, si una parte le quita todo a la otra, esta se queda sin nada. Si una parte ganaba más, lo hacía a costa de la otra. Sin duda, era una solución limitada, estrecha y miope. Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también estas alcancen sus objetivos y para que ambas partes ganen. En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo *ganar-ganar*. Se trata de una solución que requiere de negociación, participación, empatía y sinergia de esfuerzos. Una parte debe ayudar a la otra para que ambas ganen por hacerlo. Esta ganancia se multiplica en razón de la sinergia de los esfuerzos de las dos partes.

¿A qué *stakeholders* se debe privilegiar?

¿Quién es el asociado más importante de la organización? En la era industrial o en la capitalista, puede ser el propietario, el accionista o el inversionista del negocio. Entonces, la obligación principal de la empresa era la responsabilidad financiera en el sentido de las ganancias y el retorno de la inversión. Hasta ahora ese asociado no ha perdido su importancia, pero su importancia se ha reducido en comparación con otros *stakeholders*. Las cosas en el mundo de los negocios han cambiado. En la era de la información predomina el capital intelectual, ya no el capital financiero. Ahora el conocimiento es algo más valioso que la tradicional moneda de curso corriente. ¿Quién debe ser privilegiado en la distribución de los resultados de la organización? Hoy los *stakeholders* son grupos de intereses que actúan interna y externamente. Además de la responsabilidad financiera, la organización tiene su responsabilidad social respecto a ellos. Algunos son externos, como clientes y consumidores, proveedores, agencias reguladoras, sindicatos, comunidad y sociedad. Otros son internos, como los gerentes y empleados. Lo importante es atender las expectativas y retornos de las inversiones de todos ellos de una manera equilibrada y balanceada. El talento humano debe recibir tanto privilegio o más que los demás *stakeholders*.

¿Qué opina sobre el asunto?

La creciente importancia de la función de la GTH principios, políticas y prácticas de la GTH

1. Agregar talentos a la organización.
 2. Integrar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
 3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
 4. Recompensar a los talentos, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados como estímulo al refuerzo positivo.
 5. Orientar el desempeño humano y mejorarlo continuamente mediante realimentación intensa.
 6. Comunicar y transmitir conocimiento, y facilitar el desarrollo.
 7. Entrenar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
 8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida laboral.
 9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
 10. Aumentar las competencias de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
 11. Estimular el conocimiento corporativo y el desarrollo de la organización.
- Esos principios, políticas y prácticas se resumen en el modelo de seis procesos básicos de la GTH.

¿Cuál de los procesos de gestión humana es más importante y decisivo?

Depende; en ciertas condiciones uno u otro puede asumir prioridad. Si la organización tiene como objetivo la ampliación, el crecimiento y el aumento de las actividades los procesos de agregar personas ganan prioridad; si desea absorber nuevas tecnologías o equipos, los procesos de desarrollar personas adquieren una relevancia fundamental; si pretende retener talentos los procesos de mantener personas son fundamentales. No se debe actuar de manera apresurada. Todos los procesos de gestión humana son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes entre sí. Lo importante es tratarlos como un todo. Cuando uno de ellos falla sobrecarga a los demás. El secreto radica en el trato sistémico e integrado de la función de gestión humana. Lo que interesa es el todo y no solamente cada una de sus partes. La red, siempre la red, es decir, la conectividad es lo que hace la diferencia. Es necesario pensar en la totalidad y en el emergente sistémico. Necesitamos estrategias y no solo de especialistas en conducción de la gestión humana. Todos los procesos deben ser tratados en conjunto, como un sistema integrado de la GTH.

El movimiento sistémico y holístico en la gestión del talento humano

Debido al surgimiento del enfoque sistémico la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar. Ahora lo importante está en unir y no en separar. El punto focal ya no concentra en las tareas (que son detalles), sino en los procesos que se componen de punta a punta de la cadena de valor. Ya no en los medios, sino en los fines y los resultados. Ya no en puestos individualizados, separados y confinados, sino en el trabajo conjunto que se realiza en equipos autónomos y multidisciplinarios. Es el holismo: enfocarse en el todo y no en sus partes. Los movimientos de reorganización empresarial, como la reingeniería y el adelgazamiento (*downsizing*), provocaron la sustitución de la organización funcional por la organización en red de equipos enfocados en procesos. Esto también ocurre hoy en día en la gestión del talento humano.

Administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff*

En la GTH hay un principio básico: administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Quien debe administrar a las personas o al equipo es el gerente mismo o el líder del equipo, quien tiene la responsabilidad de lidiar directamente con sus colaboradores, tomar decisiones respecto de ellos, definir sus objetivos individuales o grupales, establecer los indicadores del desempeño, liderarlos, orientarlos y comprometerlos con la organización, cuidar de su capacitación y desarrollo, analizar su remuneración e incentivos, etc. En definitiva, debe proporcionar a los miembros de su equipo las condiciones para que puedan contribuir al éxito de la organización. El gerente tiene la responsabilidad lineal directa de liderar a las personas de su equipo. La contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de su equipo.

La GTH como componente estratégico de la organización

Hoy en día, administrar a los talentos humanos y sus competencias es un asunto estratégico para las empresas. Se trata de una actividad de suma importancia para que se limite a solo un departamento de la empresa. Ya no es posible que un área específica de la empresa centralice y concentre en sus manos la administración de las competencias y los talentos de la organización. En el pasado, cuando había estabilidad, certeza y permanencia, cuando pocas cosas cambiaban y las personas trabajaban de forma rutinaria y bajo control, sin incrementos de nuevos conocimientos y habilidades, el departamento de RRHH funcionaba como el único responsable de mantener el *status quo* y de la socialización organizacional, con la mente enfocada en el pasado y en las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era digital, en la cual el cambio, la disrupción, la incertidumbre, la imprevisibilidad y la competitividad constituyen los desafíos básicos de la empresa, ese antiguo sistema

centralizador, hermético y cerrado ya no funciona. El monopolio de la ARH está en vías de desaparición, así como su antiguo aislamiento y distanciamiento de las principales decisiones y acciones estratégicas de la empresa. Un nuevo mundo se abre a la gestión humana, que nunca fue tan necesario como en este momento de cambio y profundas transformaciones. Solo que su papel ahora es diferente, amplio, dinámico e innovador y, sobre todo, estratégico y enfocado en el negocio de la empresa.

La GTH como responsabilidad de línea y función de *staff*

Ahora nuestro concepto central, responsabilidad de línea y función de *staff*, se ha convertido en un factor imperiosamente necesario para asegurar la supervivencia de las empresas. La balanza se inclina con rapidez hacia la descentralización y la desmonopolización de las acciones y las decisiones en relación con las personas. El área de la GTH abandona paulatinamente sus operaciones burocráticas y se transforma cada vez más en un área de consultoría interna que prepara y orienta a los gerentes de línea hacia una nueva realidad: en gerentes de personas, lo que significa que las acciones y las decisiones relacionadas con el personal pasan a ser competencia de los administradores de línea y ya no son exclusivos del área de GTH.

La investigación de PROGEP

La revista HSM Management divulgó una investigación dirigida por el Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) de la Fundação Instituto de Administração (FIA), a cargo de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP), que se aplicó a profesionales de RH considerados importantes formadores de opinión, con el propósito de identificar las tendencias de la gestión del talento humano. Los principales desafíos de la ARH que descubrió la investigación son:

1. Alinear a las personas/desempeño/competencias con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.
2. Desarrollar y capacitar a los administradores de línea de la organización con un nuevo perfil administrativo y como administradores de personas, sin lo cual es impensable la GTH de hoy en día.
3. Alinear la gestión del talento humano con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.
4. Apoyar y promover los procesos de cambio organizacional y dirección estratégica (fusiones y adquisiciones) para garantizar la competitividad y la supervivencia de la organización.

Comente cada uno de estos desafíos de la GTH y ofrezca sugerencias sobre cómo enfrentarlos.