

LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI

LILIANA BONNET

Socióloga de la Universidad Santo Tomás de Aquino. M.S.C. en Sociología de la Universidad de Montreal. Especialista en Relaciones Industriales. Eafit - ICESI. Programa de Alta Gerencia ICESI. Profesora ICESI.

INTRODUCCION

La entrega del Premio Nacional de la Calidad, versión 1992, destaca la importancia que las organizaciones le asignan al talento humano. Esto se hizo evidente cuando se llevó a cabo la clasificación y se fijaron los criterios por considerar, para la evaluación de cada organización participante. La satisfacción de los clientes ocupó el primer lugar, con 180 puntos y el segundo lugar en importancia para la evaluación, lo constituyeron las áreas funcionales responsables del talento humano, cuyo puntaje asignado fue de 150. Aparece, entonces, en el escenario organizacional, el enfoque que destaca nuevamente al individuo como artífice del éxito organizacional con el debido respaldo de la literatura gerencial, que señala al talento humano como principio y fin de la organización, dado su carácter estratégico en los tiempos actuales y venideros.

Pero no siempre ha sido así. Como veremos en la primera parte de este artículo, los modelos de gestión geren-

cial en el campo humano han sido tradicionalmente motivo de controversia, como lo sugieren algunos expertos en temas gerenciales. En dichos modelos se perciben actividades limitadas a lo puramente operativo; a la realización de tareas que las otras áreas no quieren asumir porque resultan insignificantes, tediosas y carentes de resultados que puedan mostrarse en el corto plazo. En efecto, cualquier área funcional de la organización puede posicionarse rápidamente en la jerarquía organizacional, cuando hace gerencia de recursos físicos o financieros, pero no humanos.

Hoy, el talento humano considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización. Por eso, en la segunda parte del artículo, se plantearán las nuevas tendencias en la gestión del talento humano y el compromiso gerencial indispensable para su posicionamiento es-

tratégico, con el soporte de las demás áreas funcionales de la organización.

Para la gerencia colombiana, éste puede ser uno de sus mayores desafíos, que por fortuna algunas empresas ya asumieron y otras están en camino de hacerlo. Un sondeo de opinión que se realizó entre los participantes del programa de Alta Gerencia -ICESI- permite vislumbrar una nueva perspectiva de la gestión del área de talento humano y particularmente de los compromisos del gerente del área, en el siglo XXI. Los resultados de dicho sondeo, que conforman la tercera y última parte de este artículo, muestran a la gerencia de la región, en la búsqueda de la dirección acertada.

LOS MODELOS TRADICIONALES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Aunque no se tiene un conocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos humanos en la escena organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está muy ligado al movimiento de Relaciones Humanas promovido por Elton Mayo y sus seguidores, desde hace aproximadamente 60 años. Hasta ese entonces, la mayor preocupación de los directivos de las empresas era el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios del enfoque clásico¹.

A pesar de que el modelo de Relaciones Humanas no pretende disuadir a los directivos de su preocupación por la eficiencia, lo cierto es que el énfasis se sitúa en los aspectos sociales: grupos informales, actitudes, conflicto, liderazgo, etc., como variables decisivas

para el logro de la eficiencia y la productividad. En efecto, los problemas de ausentismo, rotación, quejas y reclamos, que se estaban convirtiendo en los puntos más críticos de gestión administrativa, tenían un componente humano-psicológico que debía ser estudiado a fondo².

Se conforman, entonces, las áreas organizacionales encargadas de todo un abanico de actividades que van desde la solución de problemas humanos de carácter puramente operativo, hasta lo que hoy se considera una búsqueda legítima de compromiso en la proyección estratégica del área. Esta segunda posibilidad, como se verá más adelante, implica en el mediano y largo plazo, la maximización del potencial organizacional a través de su gente. En este sentido, las áreas de talento y desarrollo humanos dejan de responder reactivamente a las necesidades inmediatas de personal en la organización, para situarse en la dimensión proactiva, identificando con la gerencia general los elementos de consenso necesarios para incorporar, una vez se definen o redefinen la visión, la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos para lograr el cambio³. Por otra parte, su aporte en términos del estudio de las variables demográficas permite identificar el comportamiento de la fuerza laboral en el futuro próximo. Estos ejemplos ilustran la tendencia actual, que refleja la enorme distancia, en relación con el manejo que se le ha dado al área tradicionalmente.

Pero, ¿cuáles han sido los modelos tradicionales de gestión del talento humano? La literatura sugiere que uno de los modelos dentro de la gama de funciones operativas del área es el de *Tra-*

*mitación*⁴. La gestión del área se concentra en el diligenciamiento o tramitación de asuntos relacionados con las personas que entran o salen de la organización. Se refuerzan las funciones de registro, clasificación y archivo de papeles sobre la vinculación, el retiro de personas, la antigüedad, las evaluaciones de desempeño, el tiempo de servicios, los salarios, las vacaciones, los índices de ausentismo y la rotación. También, se tramita todo lo relacionado con entidades gubernamentales que regulan los aspectos legales-laborales y de bienestar social del trabajador.

Esta forma de gestión proyecta, obviamente, eficiencia, por el grado de orden interno en el manejo de documentos pero, por otra parte, no puede ser más ajeno a una gestión real del talento y desarrollo de la gente. La gestión tramitadora genera más datos que información, propiamente dicha, razón por la cual no contribuye, significativamente, en la toma de decisiones de carácter estratégico.

Existe un segundo modelo de gestión que cumple funciones operativas de *Consejería*. Aquí, el énfasis está puesto en el manejo de los problemas personales de los individuos que se desempeñan dentro de la organización, pero puede extenderse al apoyo de las gerencias de las diferentes áreas funcionales, cuando se trata del manejo de la gente. En este sentido, las funciones del área de "personal" se orientan a la identificación de una eventual formación de sindicato o, en algunos casos, a la función de vocería efectiva de los trabajadores y, además, a la solución de los problemas cotidianos de la gente.

Igual que en el modelo anterior, el modelo "consejero" no aporta mucho al proceso de planeación porque cumple funciones reactivas. Por otra parte, hay una restricción importante en el manejo de la información, debido al carácter

confidencial que asume por tratarse, justamente, de relaciones de consejería.

Otro modelo muy conocido y utilizado en nuestro medio es el que responde a la existencia de sindicatos que ameritan un adecuado tratamiento jurídico-legal. En este modelo, las relaciones laborales tienen un marcado énfasis en los procesos disciplinarios, los pactos y las convenciones colectivas, con el fin de asegurar la armonía organizacional. Este modelo de *Relaciones Industriales* todavía ejerce mucha influencia, sobre todo cuando la tendencia en el manejo de los empleados es la de acogerse a lo establecido por la norma. Esta circunstancia genera una doble percepción: en algunos casos hay sentimientos de justicia y equidad y en otros, de desconfianza y claro deterioro del clima organizacional. Una de las cosas más negativas para este modelo es el desgaste por el excesivo dominio de los aspectos contractuales sobre otras actividades del área. La información que se maneja cumple una función vital para los procesos de negociación, pero no trasciende a la toma de decisiones de carácter estratégico.

Un cuarto modelo que se considera una extensión del modelo de Relaciones Industriales es el de *Control*. Este modelo se caracteriza por ejercer un enorme poder en la organización, al manejar todos los aspectos operativos que tienen que ver con la gente. Por el área deben pasar todos los requerimientos, las aprobaciones, los cambios, etc. El manejo de escalas salariales es estricto, de tal manera que ninguna decisión puede hacerse sin pasar por el área de "personal". En ocasiones, la sensación que se tiene es que la organización es rígida e inflexible en su estructura. El apego a normas y procedimientos hace imposible la eficiencia y la agilización de los procesos, sacrificando metas significativas para la organización. La información se mane-

1 Perrow, Charles. *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill, Madrid, 1990, pág. 64.

2 Ibid., pág. 73.

3 Wiley, Carolyn. *A Comprehensive View of Roles for Human Resource Managers in Industry Today*. Industrial Management, Nov. Dec, 1992.

4 Andrews, Janet. *Is There a Crisis in the Personnel Department's Identity*. Personnel Journal, June, 1986.

ja a nivel ejecutivo, en las reuniones de planeación, solamente como justificación de las necesidades que tiene el resto de la organización.

Esquemas más recientes identifican la gestión del área como entidad *Ase-sora*. Esta función responde, en el diseño organizacional, al staff de apoyo. En este sentido, la labor es menos operativa y más orientada a la prestación de un servicio basado en el conocimiento y experiencia propios del área, que resultan indispensables para las necesidades de la gerencia y la organización⁵.

En este sentido, se esperan los requerimientos de capacitación, inducción, entrenamiento o desarrollo que planteen las distintas áreas, para prestar el apoyo que satisfaga esas necesidades. La dificultad más evidente para este tipo de gestión es que normalmente se trabaja sin planeación, por la índole misma del enfoque. El manejo de la información es parcial o algo fragmentado, pues se utiliza sólo lo que pueda ser significativo para dar respuesta a un área específica.

EL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Buena parte de las organizaciones de países industriales avanzados están incorporando, o esperan incorporar, un modelo de gestión para el área de talento humano, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización. Se habla, entonces, de la necesidad de generar planes estratégicos del área, que se encuentren unidos al plan estra-

tégico global para dar curso a una planeación estratégica renovada⁶. Este tipo de planeación destaca la importancia del medio ambiente interno de la organización, desde el punto de vista estratégico, frente a la importancia atribuida tradicionalmente al medio ambiente externo de la organización, representado en producto, mercado y tecnología⁷. Ese medio ambiente interno, traducido en talento humano, es lo que obliga a pensar en la dimensión del compromiso del área y de las demás áreas, para el logro y mantenimiento del éxito organizacional. Sobre esta base, es importante señalar la agenda que de corto a mediano plazo debe cumplir el área responsable de la dimensión humana en la organización. A continuación se señalarán los aspectos fundamentales de esta agenda, para posteriormente replantear la magnitud del compromiso de la gerencia del talento y desarrollo humanos, que responda a la actual visión estratégica de la organización.

LA AGENDA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI

La convicción de que en lo sucesivo, el éxito organizacional va a depender de la capacidad organizacional sugiere una agenda de compromisos del área de gerencia del talento humano, que debe incluir los siguientes aspectos⁸:

- El registro de los cambios en el comportamiento demográfico de la fuerza laboral y su impacto futuro, en términos de conocimientos y habilidades requeridos, para responder a las condiciones del medio ambiente externo.

- La creación de un sentido de pertenencia por parte de la gente que conforma la organización, que se traduzca en mejores relaciones con los clientes externos.
- El fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo de equipo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo, frente a la poca estabilidad laboral que ofrece hoy por hoy la organización.
- La preparación para la complejidad y el cambio. No esperar la influencia del medio ambiente externo. Anticiparse y promover el cambio de adentro hacia afuera.
- La generación de una visión estratégica renovada en donde se le brinde la misma importancia a la etapa de formulación del plan que a las etapas de ejecución y evaluación. En otras palabras, fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos.
- El ejercicio del liderazgo para la ejecución de esta agenda pero, además, la convicción de la presencia del líder como resultado del cumplimiento de la misma.

Ahora bien, la pregunta que surge en cuanto a *quién* debe asumir el reto del área en la gestión del talento humano de la organización, será el tema que se expondrá a continuación.

LOS COMPROMISOS DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO PARA EL SIGLO XXI

Un artículo reciente destaca que para los próximos años, las gerencias del talento humano europeas deberán contemplar los siguientes aspectos⁹:

- La participación activa en el proceso de planeación estratégica de la organización.
- El manejo estratégico de la información y el desarrollo de una mejor capacidad de comunicación.
- La satisfacción de las necesidades de capacitación en los procesos de adaptación y desarrollo de carrera del talento humano de la organización.
- El conocimiento del entorno y la capacidad de promover el cambio.

Por otra parte, además de la competencia intelectual, técnica e interpersonal, Dave Ulrich destaca los siguientes compromisos de la gerencia del talento¹⁰:

- La definición de roles y responsabilidades de acuerdo con propósitos organizacionales.
- El liderazgo en su propia área y en toda la organización.
- El conocimiento del negocio y el desarrollo de carrera.
- La preparación y habilidad para promover el cambio, a partir del talento humano.
- La generación suficiente de credibilidad y la incorporación de una visión de futuro organizacional, en todas las áreas funcionales.
- El desarrollo de comunicaciones efectivas.
- El fomento permanente de buenas relaciones y un nivel de compromiso, que se traduzca en valores y actitudes de la gente, en-

5 Ibid., pág. 9.

6 Guerin, Guilles y otros autores. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*, Legis, Bogotá, 1992, pág. 35.

7 Ibid., pág. 39.

8 Ulrich, Dave. *Human Resources as a Competitive Advantage*. Presses de l'université du Québec, Montreal, 1991.

9 Bournois, Frank. *Pratiques de Gestion des Ressources Humaines en Europe: Données Comparées*. Revue Francaise de Gestion. 1991, págs. 74-78.

10 Ulrich, Dave. *op. cit.*, pág. 119.

caminados al éxito de la organización.

LA AGENDA DEL AREA Y LOS COMPROMISOS DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. UN SONDEO DE OPINION

Con el ánimo de conocer el punto de vista de algunos de los directivos y empresarios de la región, sobre la agenda de las futuras áreas de talento humano y los compromisos de la gerencia de la misma, se realizó un sondeo de opinión a la segunda promoción del programa de Alta Gerencia ICESI. Las empresas que participaron en la encuesta fueron las siguientes: Carvajal S.A., Distribuciones Técnicas *Vibar*, Grajales Hnos Ltda., *Criva Industrial* Ltda., Ingenio Providencia S.A., Ingenio La Cabaña, Constructora Colina del Río, Varela S.A., Multipartes Ltda. e Ingenio del Cauca S.A.

Para el grupo de Alta Gerencia, la agenda del área de talento humano para el siglo XXI, dejará de cumplir muchas de las responsabilidades operativas tradicionales, para realizar las siguientes actividades:

- La introducción de una cultura de intercambio y flujo de información.
- La creación de una cultura de valoración del conocimiento, la participación y la calidad.
- Una mayor coherencia y compromiso entre las áreas.
- La proyección de la empresa a través del desarrollo y la capacitación de la gente.
- El fortalecimiento de la comunicación interna.
- Una capacidad de respuesta acorde con el cambio.

Por otro lado, de acuerdo con la agenda arriba establecida, el compromiso de la gerencia del talento humano exigirá las siguientes condiciones:

- La comprensión del entorno y el desarrollo de una conciencia de la responsabilidad social de la organización.
- El fomento de buenas relaciones entre el área y los demás miembros de la organización.
- El conocimiento total de los procesos internos de la organización.
- El desarrollo de una adecuada capacidad de negociación.
- La educación y capacitación permanentes, con énfasis en el aprendizaje de otros idiomas.
- El alcance de una mayor versatilidad para manejar todo lo relacionado con el tema del negocio.
- El fomento del liderazgo y la comunicación.
- El trabajo permanente para el logro de la integración de la gente.
- El logro de un mejor posicionamiento del talento humano, como el factor determinante del desarrollo de la empresa.
- La creación de nuevos modelos de desarrollo y manejo de los talentos humanos.

Las respuestas obtenidas en el sondeo de opinión arrojan suficientes luces sobre qué tan cerca o qué tan lejos estamos de las tendencias futuras en materia de gerencia del talento humano. Basta revisar los temas que resultan de interés para el grupo de Alta Gerencia y compararlos con los temas que forman parte de la agenda presentada en los modelos. A manera de inventario, estos son algunos de los aspectos comunes en las agendas propuestas por los autores y el grupo encuestado: la preocupación por la preparación de la organización para el cambio; la necesidad de realizar planes estratégicos; la importancia de invertir más tiempo y dinero en la capacitación; el desarrollo

de carrera por parte de las personas que conforman la organización y, finalmente, el manejo efectivo de la comunicación.

En cuanto a los aspectos comunes sobre las responsabilidades del gerente ideal para cumplir con la agenda del área, encontramos: comunicación efectiva; buenas relaciones interpersonales; clarificación de los objetivos del negocio; interacción permanente con otras áreas e integración de procesos; conocimiento del entorno y capacidad de ejercer acciones proactivas hacia el cambio, dentro y fuera del área.

Si se considerara este ejercicio suficientemente ilustrativo de lo que la Alta Gerencia de la región espera del manejo futuro del talento y desarrollo humanos, puede decirse que la agenda y compromisos del área serán más de tipo estratégico, que la simple y cotidiana solución a los problemas de empleados o trabajadores. Las organizaciones necesitan replantear los modelos tradicionales de asesoría, control, relaciones industriales etc., para dedicarse al desarrollo y proyección del po-

tencial humano que se encuentra en cada organización.

No se trata de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para "manejar a la gente", sino de un cambio de actitud de los niveles estratégicos, coordinadores y operativos hacia la dimensión humana, en la organización. Esto significa que el individuo, el trabajo y la calidad del mismo deben interpretarse en el contexto de la cultura y que la gerencia de nuestro tiempo debe asumir, desde ahora, el compromiso de crear esquemas propios que atiendan los requerimientos del talento humano necesario para nuestras organizaciones.

Por fortuna está cobrando sentido la necesidad de romper los paradigmas que han forjado la imagen tradicional de una sola área funcional, responsable de la capacidad organizacional. La gerencia del talento humano implica una responsabilidad conjunta. En este sentido, los conocimientos, habilidades y motivación que se requieren para el pleno desarrollo personal y profesional propio y de los demás, es el reto gerencial más inmediato para que la organización trascienda exitosamente al siglo XXI.