

1-1-2016

Herramientas en la gestión del talento para una mayor productividad

Alejandra Torres Ramírez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Torres Ramírez, A. (2016). Herramientas en la gestión del talento para una mayor productividad. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1412

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO PARA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD

Alejandra Torres Ramírez

Resumen

En un mundo tan cambiante y competitivo, donde la tecnología cobra cada vez más importancia; las compañías deben implementar herramientas que les permitan enfocarse en el talento de las personas y en su desarrollo, entendiendo que los colaboradores son el capital más importante a nivel organizacional, no basta con incluir nuevas tecnologías o fortalecer los procesos para lograr el cumplimiento de metas y objetivos; se trata de rediseñar la forma de pensar de directivos y áreas de gestión humana para lograr entender que el éxito de una organización depende en gran medida de que su capital humano sea visto como el socio estratégico del negocio y que cuando estos socios sienten que sus expectativas, necesidades, motivaciones y habilidades son entendidas y cobran valor dentro de la organización, estarán totalmente comprometidos, motivados y colocaran al servicio de la compañía sus recursos, conocimientos y talentos para conseguir resultados extraordinarios.

Palabras Clave

Coaching, Desempeño, Gestión, Growth management, Productividad.

Abstrac

In a changing and competitive world, where technology is becoming increasingly important; companies must implement tools that allow them to focus on the talent of people and their development, understanding that employees are the most important at the organizational level capital not just include new technologies or strengthen processes to achieve compliance goals and objectives; it is redesigning

the way of thinking of managers and areas of human resource management in order to understand that the success of an organization depends largely on its human capital is seen as a strategic business partner and when these partners feel that their expectations , needs, motivations and skills are understood and charge value within the organization, will be fully committed, motivated and placed at the service of company resources, knowledge and talents to achieve extraordinary results.

Key Words

Coaching, Performance, Management, Growth management, Productividad.

Introducción

Las organizaciones dinámicas y flexibles afrontan el reto de encontrar una ventaja competitiva que les permita afrontar los desafíos que impone la globalización y los constantes cambios del mercado, ante esta situación muchas de ellas ya han empezado a descubrir y entender la importancia de tener el mejor talento humano y construir un compromiso conjunto que les permita consolidar dicha ventaja alineando los objetivos y la estrategia organizacional con la potencialización del talento como elemento diferenciador.

Así, la gestión del talento humano ha tomado cada vez mayor relevancia y ha sido objeto de estudio continuo, con el fin de generar estrategias y herramientas adicionales que permitan a las empresas ir más allá de entender el talento humano como un simple grupo de habilidades que permiten a sus colaboradores realizar procesos y funciones inherentes a su cargo para obtener unos resultados aceptables.

Por esto, el presente artículo busca revisar herramientas innovadoras que puedan ser tenidas en cuenta por las compañías, departamentos de recursos humanos y áreas gerenciales para realizar una mejor gestión del talento

Para desarrollara este objetivo el artículo se divide en tres partes, en primer lugar se realiza un recuento de los conceptos del talento humano, posteriormente se revisa la evolución que ha tenido y por último se enumeran herramientas diferentes a las que tradicionalmente utilizan las organizaciones.

La metodología utilizada para el desarrollo de este artículo se basa en revisión de fuentes secundarias como artículos, libros y documentos de páginas web, que facilitan la comprensión y contextualización del tema a tratar.

Conceptos sobre gestión del talento humano

Según la RAE la palabra gestión significa llevar adelante una iniciativa o un proyecto, mientras que para Heredia (1985, p. 25) hace referencia a la acción y efecto de realizar tareas- con cuidado, esfuerzo y eficacia-que conduzcan a una finalidad.

Por otra parte y para complementar el termino de gestión Humana (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009) considera que

La gestión de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.(p.12)

Pero este término ha ido mucho más allá y es considerado por otros autores como un conjunto de actividades que realizan las organizaciones para lograr atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en aquellos roles estratégicos, pues dichos roles son necesarios para alcanzar los objetivos y cumplir con las estrategias organizacionales, Scullion, Collings & Caligiuri (2010) citado por (Björkman & Smale, 2010), y desde un concepto más integral (García, 2008) definen la gestión humana como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y

desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.

Así pues entendiendo lo que implica la gestión del talento se continuara con la revisión de aspectos fundamentales en el desarrollo de la misma.

Evolución en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha sido estudiada desde hace décadas por diferentes autores que han desarrollado teorías que han permitido evolucionar en este campo, entre se pueden destacar:

- Elton Mayo (30´) realiza aportes sobre la incidencia de los factores ambientales sobre la productividad de los trabajadores y se empiezan a observar algunos aspectos que se deberían evaluar para fomentar el desarrollo y aumentar el rendimiento del personal (Lobaton, 2012)
- Maslow y Herzberg (50´) se enfocan en los factores motivacionales que pueden aumentar el potencial de los trabajadores
- MacGregor (60´) profundiza sobre conceptos como la gestión del conocimiento, liderazgo, gestión por competencias, medición de procesos, roles y productividad
- En los años 70´aparecen las primeras teorías sobre el control de las personas, con sistemas de medición del desempeño individual y en los 80´se habla sobre sistemas de medición de procesos, roles y productividad (Colombia, 2010)

Desde entonces el termino de gestión humana ha tomado mayor relevancia, y cada vez más compañías se han visto impulsadas a estar a la vanguardia al respecto, logrando reconocer que la ejecución de planes estructurados que se enfoquen en el desarrollo de los talentos potenciales han dejado de ser un gasto y

deben ser vistos como una inversión que se verá reflejada en la rentabilidad de las empresas (Mejía-Giraldo, Montoya-Serrano, & Bravo-Castillo, 2013)

En relación con esto hace algunos años gestionar el talento se limitaba a realizar procesos de reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño, desarrollo de las personas, entendido como capacitaciones inherentes a su puesto de trabajo, retención del personal y monitoreo de las personas y sus resultados (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002)

Ahora bien, las compañías han venido trabajando en el fortalecimiento de cada uno de los procesos, entendiendo que el talento humano requiere planes estructurados para desarrollar las habilidades, independientemente del lugar que ocupe al interior de la organización (Guzmán, 2008), esto en búsqueda de lograr que las acciones realizadas para el desarrollo de los empleados tenga efectos positivos en la cadena productiva, en la estrategia organizacional y en el bienestar personal (Mejía-Giraldo, Montoya-Serrano, & Bravo-Castillo, 2013)

Así pues, en la actualidad, no basta con que las compañías seleccionen el mejor talento o conozcan las destrezas o habilidades de sus empleados, pues para que haya gestión de los mismos se requiere no solo reconocerlos sino administrarlos y potencializarlos de tal manera que se canalicen los esfuerzos necesarios para que las personas logren no solamente sus objetivos profesionales sino también los personales en un entorno equilibrado, obteniendo como resultado un mayor esfuerzo y creación de valor que se ve reflejado en los resultados de la compañía y la competitividad generada (Bonnet, 2012); por tal razón ya no solo se hace necesario que los departamentos de recursos humanos y las áreas directivas de las organizaciones trabajen para buscar, atraer, reclutar candidatos calificados, administren y definan salarios y desarrollen oportunidades de capacitación ya que estos pasos son el común denominador de muchas compañías, el desafío está en innovar dichos procesos y encontrar herramientas adicionales de diagnóstico y desarrollo que permitan entender la mejor manera de gestionar el talento para así diseñar planes de acción que logren maximizar y fortalecer las habilidades de un colaborador talentoso.

Dentro del marco de las consideraciones anteriores y teniendo en cuenta la necesidad de las compañías de mejorar sus procesos de gestión del talento surge la inquietud de cuáles serán aquellas herramientas aplicadas a la gestión del talento humano que permitan fomentar el desarrollo apropiado de las habilidades más representativas de los colaboradores y que puedan impactar positivamente en la maximización de la productividad, aunque es una pregunta compleja, algunas de las compañías líderes del mercado han venido trabajando constantemente en este tema logrando así tener al interior de sus organizaciones personal altamente calificado, líderes emocionalmente inteligentes y equipos de alto desempeño que desarrollan competencias que generan ese diferencial tan apetecido por el mercado (Fleitas, 2013).

¿Y cómo lo han logrado?, este punto ha sido tocado por diferentes autores, entre ellos (Álvarez Pérez & Castro Casal, 2001), (Martín Alcázar, Sánchez Gardey, & Fernández Pérez de la Lastra, 2015) que coinciden en que uno de los puntos importantes para resolver esta pregunta se centra en los departamentos de gestión humana, quienes han trascendido más allá de su papel administrativo y transaccional de la mera contratación y definición de puestos de trabajo y han dado un salto hacia el entendimiento de los trabajadores como aliados potenciales que se convertirán en piezas fundamentales al interior de la empresa para conseguir crecimientos positivos.

Se puede intuir que adicionalmente la participación activa de las áreas gerenciales en estos procesos ha permitido encontrar grandes beneficios en el uso de herramientas que no eran tan conocidas pero que han aportado resultados que llevan a que el talento se incremente y los colaboradores entiendan también que se trata de un gana-gana, pues al estar dispuestos a participar y dar lo mejor de sí, no solamente se benefician como personas sino que se esfuerzan por retribuir lo que han recibido.

De esta forma podemos evidenciar autores que indican que hay algunos pasos que marcan el inicio para tener un programa exitoso en cuanto a la gestión del

talento (Álvarez Pérez & Castro Casal, 2001), (Golik, 2012), entre ellos encontramos:

- Descubrir el talento, y saber cuáles son las mejores habilidades, actitudes, competencias y aquellos conocimientos que marcan la diferencia en cada uno de los miembros del equipo
- Entender cómo utilizar de la mejor manera esos talentos en beneficios de la compañía, comprendiendo como puede encajar cada miembro en la organización
- Motivar el talento y encaminarlo al crecimiento, adicionalmente buscar que este pueda ser compartido con otros miembros del equipo incentivando el desarrollo
- Lograr que las personas quieran asumir nuevas responsabilidades, con motivación y liderazgo, es un punto es uno de los más importantes ya que es fundamental exponer a los talentos a experiencias de aprendizaje que los hagan salir de su zona de confort y posterior a esto brindar un adecuado feedback que permita potenciar competencias y capacidades.
- Adaptar las organizaciones a los talentos que están en su interior, es un total desafío, sin embargo las empresas que entienden que los factores externos obligan a los cambios continuos pueden adoptar estos retos de una manera más dinámica.

Una mirada a herramientas alternativas

Según se ha visto, la búsqueda de estándares de calidad y factores diferenciales han favorecido y estimulado la búsqueda y utilización de otras técnicas que permitan el desarrollo del talento humano, no basta con la implementación de los pasos descritos anteriormente, pues los encargados de los procesos de gestión del talento humano han tenido que responder a una dinámica de cambio constante, siendo esta una manera efectiva en la que las organizaciones podrán mantener su éxito y por esto se ha evaluado la opción de implementar procesos y practicas complementarias que aun en la actualidad no son muy conocidas en

diferentes países, pero que han demostrado su validez permitiendo desarrollar los mejores talentos ya que favorecen el aprendizaje y mejora el rendimiento, teniendo como resultados un aumento en la contribución de las personas a las organizaciones, pues encuentran un equilibrio entre su satisfacción personal y laboral, lo que les permite entregar su mejor potencial, entre ellos encontramos (Casado Lumbreras & Colomo Palacios, 2006)

- **Coaching:** Es una disciplina que se remonta a los tiempos de Sócrates con el método de la Mayéutica, que consistía en realizar preguntas reveladoras que orientaban a la búsqueda de la verdad (Jaramillo, 2011), posteriormente el término se introdujo principalmente en Estados Unidos con el objetivo de maximizar el rendimiento de los deportistas y más adelante fue llevado al ámbito empresarial por John Whitmore (Alonzo, 2010).

Son muchas las definiciones que se encuentran alrededor de este término, pudiendo encontrar algunas coincidencias dependiendo de la escuela, por ejemplo la Federación Internacional de coaching (ICF), lo define como una relación profesional que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida (Coaching, s.a), mientras que la Sociedad Francesa de Coaching lo define como el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer, Sf Coaching (como se cito en Chan, 2003), por otro lado un reconocido autor se refiere al coaching como en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle (Whitmore, 2012).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se observa que el coaching empresarial está dirigido a trabajar en acciones enfocadas en equipos o ejecutivos, desarrollándose como un proceso interactivo para buscar opciones eficaces que lleven al logro de los objetivos trazados, realizando cambios y mejorando el estado de conciencia (Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez, & Cerdón-Pozo, 2011), para esto, los participantes están constantemente apoyados en la parte emocional y práctica con el fin de trabajar en su potencial, prepararse para asumir nuevos retos y responsabilidades y afrontar cambios para conseguir un avance significativo en su rendimiento, todo esto mediante un aprendizaje constante, entendido como la capacidad de elevar la capacidad de acción, más que de trabajar en el acumulo de conocimientos, llevando así a los participantes a utilizar las herramientas, talentos y actitudes que poseen de la mejor forma posible (Ortega Guizado, 2012)

Por otro lado, algo fundamental en estos procesos es que el coaching es una herramienta totalmente flexible ya que se adapta a las necesidades y circunstancias reales de las empresas, adaptándose a la filosofía organizacional y a las características de quienes participen en el programa, (Haro, 2012), siendo esto una ventaja en comparación con otros métodos que pretenden implantar un modelo más rígido.

De todo esto se desprende que esta herramienta haya empezado a ser utilizada por compañías que han conocido los beneficios de implementar tecnologías diferenciales, permitiendo así que sus colaboradores sean parte de procesos que permiten de diferentes maneras potencializar lo mejor de cada uno y abrir un camino al mejoramiento continuo.

- **Mentoring:** El termino Mentoring tiene su nacimiento con la Odisea de Ulises, cuando este solicito a Mentor que enseñara todo lo que sabía a su

hijo Telemaco, desde entonces, este término ha sido utilizado para describir a la persona que enseña y aconseja a otro (Castro, 2015).

Esta herramienta hace referencia a un proceso de aprendizaje guiado y flexible, que permite que el participante asuma la responsabilidad de trabajar constante y eficientemente en su desarrollo personal y/o profesional, siendo acompañado por un mentor que permite por medio de su conocimiento y experiencia que se tengan nuevas alternativas, se amplíe el conocimiento y se potencien las habilidades relacionadas con su parte laboral y personal (Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja, 2012).

Por otra parte aquel empleado que trabaja con un mentor, logra visualizar caminos diferentes para encontrar herramientas que le permitan realizar de mejor forma sus labores, todo esto en línea con los valores y visión de la compañía (Castel, 2012) , adicionalmente mejora sus capacidades de liderazgo y le aporta nuevas competencias, permitiendo que también se produzca un cambio de actitud que le permitirá adaptarse mas fácilmente a diferentes cambios, estando más capacitado para tomar decisiones y compartir el conocimiento adquirido (Hunt & Michael, 1983)

Así el mentoring se ha venido desarrollando como una actividad estratégica que conlleva procesos de mejora, guiados y flexibles (Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja, 2012), diseñada a la medida de cada participante y funcionando como un mecanismo que informa sobre los avances del proceso de manera rápida y confiable.

Algunas investigaciones realizadas han concluido que el Mentoring puede ser visto como una herramienta estratégica, que impulsa el logro de los objetivos empresariales potenciando ciertas habilidades y que aporta a la atracción, crecimiento y formación del talento (Hezlett & Gibson, 2007; Allen, Eby & Lentz, 2006).

- **Growth Management:** Se conoce como un método que aporta una gran variedad de herramientas que permiten trabajar con el talento de las organizaciones, guiándolos a ser personas y equipos altamente comprometidos, competentes y felices (Bernabe, El Gran Equipo, 2011).

Este modelo se ha venido utilizando desde finales de los años 90 y su enfoque se define en un slogan “Personas que cambian, organizaciones que crecen” esto se logra trabajando cuatro disciplinas: Talent, Coaching, Leading y Team (Santiago, 2015) y se enfoca en el desarrollo del liderazgo altamente efectivo basado en cinco escalones que conducen a este desarrollo y que conllevan a potencialización de las competencias y habilidades (Bernabe, www.dielectrocanarias.es, 2015)

1. Capacidad de hacer, (Talento)
2. Saber hacer (Capacitación)
3. Poder hacer (Recursos)
4. Querer hacer (Motivación)
5. Comprometerse con el hacer (Compromiso)

Este desarrollo se basa en trabajar primero desde la persona con sus actitudes, capacidades, compromisos y valores, para luego pasar al ámbito organizacional, de esta forma las compañías podrán mejorar su capacidad de relacionamiento con su talento humano, adaptándose de una forma más flexible a los cambios y trabajando constantemente en procurar que sus empleados estén en constante crecimiento y se sientan felices con las labores realizadas, ya que así aportaran el máximo de su potencial a la organización (Molina, 2016).

Conclusiones

Los modelos de gestión del talento humano deben ser vistos por las compañías y líderes como procesos que agregan valor y que mejoran los índices de calidad, lo que permitirá añadir una ventaja competitiva a la organización.

Existen modelos alternativos a los tradicionalmente aplicados por las empresas, que permiten gestionar el talento humano con enfoques alternativos y han demostrado ser útiles para el logro de los objetivos propuestos, desarrollando integralmente las habilidades de los trabajadores y aumentando su productividad.

Los departamentos de recursos humanos y gerentes, deben entender la importancia del desarrollo del talento y no sólo trabajar en la identificación de habilidades, sino asegurarse al mismo tiempo de que a los empleados con un alto potencial se les apoya con herramientas de formación que les permiten trabajar en la potencialización de sus talentos.

Bibliografía

- Alonzo, E. (2010). <http://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching/>.
- Álvarez Pérez, D., & Castro Casal, C. (2001). Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Revista Galega de Economía*.
- Bernabe, I. (2011). *El Gran Equipo*. Accion Empresarial.
- Bernabe, I. (Mayo de 2015). www.dielectrocanarias.es.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones *Universia Business Review* [en línea]. *Universia Business Review*, 28-41.

- Bonnet, L. (2012). La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI. ICESI, 37-43.
- Casado Lumbreras, C., & Colomo Palacios, R. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective. Journal of Technology Management & Innovation, 131-139.
- Castel, M. (09 de 02 de 2012). es.hudson.com/Portals/ES/documents/PressRelease/2012/2012-02-09-tendencias-en-gestion-del-talento-marta-castel.pdf mentoring para gestion del talento.
- Castro, J. (2015). www.aula1.escuela-online.net.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGrawHill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- Coaching, F. I. (s.a). <http://coachfederation.org/>.
- Colombia, B. d. (2010). www.bancoldex.org.
- como se cito en Chan, C. C. (2003). Coaching para tus hijos. En C. C. Chan. Norma.
- Fleitas, S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. En S. Fleitas. Bogota.
- García, M. S. (2008). Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Programa Editorial Universidad del Valle, 15-25.
- Golik, M. (2012). RECURSOS HUMANOS: ¿QUO-VADIS? EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL TERCER MILENIO. Invenio, 91-99.
- Guzmán, A. (2008). www.gestiónhumana.com.
- Haro, J. M. (2012). EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL COACHING. Papeles del Psicólogo, 221-226.
- Hernández, N. C. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 33: Jul-Dic 2012.
- Jaramillo, C. (26 de Enero de 2011). <http://coachintegralsistemico.blogspot.com.co/2011/01/la-mayeutica-del-coaching-aplicada-al.html>.

- Lengua, R. A. (s.f.). <http://dle.rae.es/?id=JA0md4s>. Obtenido de Real Academia Española.
- Lobaton, G. P. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana . *Clio America*, 52-71.
- López Mira, L., & Moreno García, J. (2013). LOS PROCESOS DE COACHING COMO POTENCIADORES DEL ENGAGEMENT. *Tourism & Management Studies*, 536-550.
- Martín Alcázar, F., Sánchez Gardey, G., & Fernández Pérez de la Lastra, S. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 321-331.
- Mejía-Giraldo, A., Montoya-Serrano, A., & Bravo-Castillo, M. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXI, 2-11.
- Mengibar, M. (08 de 05 de 2014). <http://ignaciobernabe.es/>.
- Molina, S. (16 de Enero de 2016). <http://ecofin.es/gestion-de-personas/liderazgo/del-management-al-growth-management-ii/>.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. Á. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. . *Intangible Capital*, 61-91.
- Ortega Guizado, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 177-198.
- Santiago, O. (22 de 02 de 2015). <http://ecofin.es/portada/lideres-que-mejoran-organizaciones-que-crecen/>.
- Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V., & Cordón-Pozo, E. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 82-111.
- Whitmore, J. (2012). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós .