

FUNDAENOS DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Gráfico 5.1. Relación entre la administración del talento humano, las áreas funcionales básicas y el proceso administrativo en las organizaciones



Desde el punto de vista de la naturaleza humana, Krieger define *individuo* como un ser condicionado, inteligente y libre. Como ser condicionado, el individuo es resultante del contexto, de las condiciones socioeconómicas y culturales y, por tanto, se comportará en función de estímulos externos o condiciones de naturaleza exterior. Como ser inteligente, se parte del principio de que el ser humano es un ser pensante, en consecuencia desarrolla un proceso cognitivo: percibe, aprehende las informaciones, las organiza y elabora en diferentes niveles de reflexión, todo lo cual lo caracteriza como un ser inteligente.

No obstante la definición anterior, en el contexto del presente libro, el ser humano socialmente conocido como *persona* es entendido como: un ser único e irreplicable, complejo, inteligente, social, espiritual, trascendente, histórico, con virtudes y limitaciones, con sentimientos y emociones, que actúa en la sociedad desempeñando diferentes roles, influenciado por el entorno, y que ante situaciones similares no siempre actúa de igual manera.

Cada ser humano es único e irreplicable porque cada uno de nosotros cuenta con un conjunto de características que sólo nos pertenecen a nosotros mismos y que son el resultado de innumerables combinaciones presentes a lo largo del transcurso de nuestra vida.

Es un ser inteligente porque se da cuenta de todo lo que ocurre a su alrededor y lo interpreta a su manera. Piensa, analiza, cuestiona, propone alternativas, actúa y, sobre todo, decide.

Es un ser social porque, por una parte, es resultado del encuentro amoroso de dos personas que, en la mayoría de los casos, dialogaron entre sí para llegar a este acto supremo que constituye la concepción de una nueva vida y, por otra, porque continuamente vive rodeado de otras personas, comparte con ellas alegrías y tristezas, depende de ellas aunque no lo quiera y, con frecuencia, justifica la razón de su existencia en función de su pareja, hijos, amigos, conocidos y hasta enemigos.

Importancia de las personas en las organizaciones

"Las personas son el activo más importante de una organización". La frase anterior es utilizada reiteradamente por empresarios, directivos, teóricos de la administración y también por los políticos cuando se refieren al tema de los trabajadores. No obstante, en la práctica la mayoría de las organizaciones continúan tratando a sus colaboradores como un recurso más. Incluso, a pesar de la constante búsqueda de un trato más humano durante los últimos cincuenta años, hoy día se siguen atropellando sus más elementales derechos.

Actualmente, las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que les permiten gerenciar su talento humano de manera correcta y, por tanto, producir resultados óptimos y destacados. Para ello, es recomendable que la gestión del talento humano se base en tres consideraciones fundamentales, que Chiavenato define así:¹⁰

- Son seres humanos dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Son socios de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir retornos de estas: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc.

Rodríguez Valencia,¹² en su libro *Administración moderna de personal*, afirma lo siguiente: "La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente".

En síntesis, la administración del talento humano es una parte de la administración general que tiene como propósito fundamental el diseño e implementación de políticas y estrategias que conduzcan al mejor cumplimiento de la misión y la visión de una organización, a partir de un bienestar integral de las personas que la conforman.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las actividades del proceso de administración del talento humano se desarrollan en tres momentos distintos de la relación entre la persona y la organización:

- El primer momento se refiere al ingreso de la persona en la organización. Incluye todas las actividades previas a su vinculación y aquellas que hacen posible transformar el estatus de una persona de aspirante a un cargo a colaborador o trabajador de una organización.
- El segundo momento corresponde al período durante el cual el trabajador permanece en la organización y crece en ésta. Normalmente, es el más prolongado y el más importante en la relación trabajador-organización, porque es cuando ambas partes interactúan mutuamente.
- El tercer momento es el de la desvinculación, que ocurre cuando por razones o circunstancias particulares, cualquiera de las partes, pero especialmente la organización, debe tomar una decisión de retiro. Este último momento es igualmente importante, porque de las decisiones que se tomen y de la manera como se desarrolle dependerá el fortalecimiento o debilitamiento de aspectos tan relevantes como el compromiso y la lealtad, no sólo de parte de las personas que se retiren sino, especialmente, de aquellas que permanezcan en la organización.

Análisis y diseño de cargos

El proceso de diseño de cargos tiene como propósito fundamental desarrollar un conjunto de actividades que, a partir de las verdaderas necesidades de la organización, aseguren la elección de la persona adecuada. Primero, es indispensable definir las actividades que se hacen o se deben hacer en la organización para el logro de su misión. Luego, mediante un proceso de agrupación de actividades y funciones se crean los diferentes puestos de trabajo para, finalmente, determinar, previa definición de un perfil ocupacional, cuál es la persona ideal para desempeñar un cargo.

Proceso de vinculación

El proceso de vinculación tiene como propósito fundamental contratar personas potencialmente desarrollables para la organización y con capacidades, destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos que les permitan un desempeño óptimo en las diferentes áreas de la organización, de acuerdo con el perfil que en su momento se haya determinado. Incluye los siguientes subprocesos: reclutamiento, selección, contratación y socialización.

Reclutamiento

El principal propósito del reclutamiento es conocer y contactar a las personas que podrían ocupar un puesto de trabajo en la organización. Para ello es indispensable desarrollar un conjunto de actividades que incluyen, entre otras: identificación de una vacante, determinación del perfil ocupacional requerido de acuerdo con las características del cargo, identificación y uso de las fuentes de reclutamiento que sean necesarias, tanto internas como externas, y elaboración preliminar de un listado con las personas que podrían ocupar la vacante.

Selección

La selección tiene como propósito fundamental escoger de la lista preliminar de candidatos obtenida en el subproceso de reclutamiento a aquella persona que, por sus características particulares y las políticas de la organización, sea la mejor para ocupar la vacante. Este subproceso incluye, entre otras, las siguientes actividades: aplicación de pruebas de conocimientos específicos, aplicación de pruebas psicológicas, desarrollo de entrevistas no estructuradas y estructuradas, comprobación de referencias laborales y personales y, cuando sea necesario, visita domiciliaria al lugar de residencia del aspirante.

Contratación

El subproceso de contratación consiste en desarrollar todas aquellas actividades que permitan transformar el estatus de aspirante o candidato a un puesto o vacante al de trabajador activo de la organización. La contratación incluye, entre otras, las siguientes actividades: elaboración y firma del respectivo contrato de trabajo, afiliación a una entidad promotora de salud (EPS), afiliación a una administradora de riesgos profesionales (ARP), afiliación a una caja de compensación familiar, examen médico de ingreso y entrega formal de la dotación correspondiente.

Socialización

La fase de socialización se refiere al subproceso de dar a conocer al nuevo trabajador la información referente a la organización, haciéndolo sentir un nuevo miembro de ésta. En esta etapa se incluyen, entre otras, las siguientes actividades: presentación y explicación de la misión, visión, políticas, reglamentos, superiores, compañeros, subalternos, costumbres, rituales y, en general, todas aquellas condiciones existentes en la organización.

Formación o capacitación

El proceso de formación tiene como propósito fundamental mejorar el rendimiento actual y futuro de los colaboradores de una organización mediante el perfeccionamiento de sus competencias técnicas y profesionales, y el enriquecimiento de sus conocimientos específicos, habilidades, destrezas y actitudes. Incluye los siguientes subprocesos: análisis de las necesidades, objetivos, plan y evaluación de la formación.

Desarrollo o crecimiento laboral

El proceso de crecimiento del personal tiene como objetivo básico lograr que los objetivos individuales se alineen con los objetivos organizacionales, en tal forma que la comunicación sea apropiada al nivel de conocimiento de los individuos de la organización para que crezcan y se desarrollen paralelamente en la búsqueda continua de mutuality de intereses. Los siguientes son, entre otros, los aspectos a considerar en este proceso: proyecto de vida personal, proyecto de vida laboral y administración de la motivación

Relaciones laborales

El proceso de relaciones laborales tiene como propósito desarrollar las actividades que le permitan a la organización administrar en forma adecuada sus relaciones con los trabajadores, agrupaciones de trabajadores o con sindicatos donde se encuentren afiliados los trabajadores de la organización.

Bienestar laboral

El proceso de bienestar se refiere al conjunto de actividades tendientes a ampliar los alcances de las políticas de gestión humana a las personas que conforman el entorno familiar del trabajador, de tal manera que se evidencie un compromiso real del trabajador y de los miembros de su familia hacia la organización.

Proceso de retiro

El proceso de retiro tiene como propósito fundamental velar por las diferentes actividades tendientes a brindarle al trabajador de la organización un retiro digno, cuando por razones de fuerza mayor (reestructuraciones, fusiones, etc.) deba ser desvinculado de la empresa sin justa causa.

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL ENTORNO EMPRESARIAL

Así como sucede con las organizaciones en su conjunto, es indudable que el entorno específico (fuerza laboral, clientes, proveedores, competencia) y el entorno general (condiciones económicas, sociales, culturales, legales, políticas, tecnológicas y medioambientales) afectan en forma permanente y diversa la administración del potencial humano.

En un ambiente como el actual, caracterizado por la incertidumbre, la competitividad, la globalización y la supremacía del conocimiento como recurso estratégico para las organizaciones, la administración del potencial humano implica grandes y complejas exigencias.

- Los rápidos y complejos cambios del entorno.
- El impacto del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).
- La diversidad de la fuerza laboral.
- La globalización.
- La dinámica de la legislación laboral.
- La evolución de la vida laboral como consecuencia de la incorporación de la mujer en el trabajo.
- El crecimiento dinámico en los últimos años del sector servicios.
- La supremacía del conocimiento como estrategia competitiva de las organizaciones.

Simultáneamente con las exigencias antes señaladas, el entorno tiene efectos en el ámbito interno de la organización, cuyas implicaciones directas sobre el área de talento humano son, entre otras, las siguientes:

- Flexibilidad y reducción de la estructura administrativa.
- Necesidad de trabajo autodirigido y autocontrolado.
- Necesidad de una cultura sólida.
- Subcontratación de tareas (*outsourcing*).

Igualmente, respecto de cada uno de los trabajadores, la administración del talento humano es afectada por el entorno en aspectos como los siguientes:

- Productividad individual
- Ajustes entre la persona y la organización
- Ética y responsabilidad social
- Delegación de poder
- Movilidad laboral

RESUMEN GRAFICO



ESTRATEGIA CORPORATIVA Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Habitualmente, la estrategia corporativa se entiende como aquella acción de planeación a largo plazo realizada por la dirección y enfocada tanto en los tipos de negocios en los que desea que la organización participe, como en la forma de desarrollar el aprendizaje y la sinergia que se requiere para el éxito de tales operaciones.

En este contexto, es indispensable que en el diseño de la estrategia corporativa se incluya una estrategia particular respecto del talento humano que sirva de apoyo para el desarrollo de las demás estrategias empresariales y que permita el cumplimiento de la misión y visión de la organización, enmarcado en un comportamiento ético de su personal mediante la formulación cabal de los principios y valores de la organización.