



LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Hugo Urdaneta (*)

El Periodiquito

Publicado en EL PERIODIQUITO de Aragua el 8 de noviembre de 2013

GESTIÓN HUMANA O INHUMANA

Creo no equivocarme al decir que no hay persona que tenga varios años desempeñándose en las áreas de recursos humanos o gestión humana y que no haya escuchado de algún trabajador la frase “esa es la gente de recursos inhumanos o de gestión inhumana”.

Lo más común ante expresiones tan descalificantes como éstas, es colocarse a la defensiva, y contra argumentar en contra de ese inconsciente trabajador que no valora el complejo trabajo que significa atender a toda la gama de empleados de distintos niveles, educación y personalidades con el que cuenta la organización, y de paso que todos queden satisfechos.

Indistintamente de lo justo o injusto que pueda ser esta expresión, la experiencia y conocimientos me dicen que la clave está en la definición del rol que lleva a cabo el gestor del talento humano en la organización.

El objetivo entonces es analizar el por qué ocurren expresiones como éstas y cómo minimizarlas.

EL ROL DEL GESTOR DEL TALENTO HUMANO

Existen dos roles diferentes pero no excluyentes que se llevan a cabo en la gestión del talento. El primer rol es el de implementador y el segundo de transformador.

El rol implementador es el llamado operativo administrativo. Consiste en el diseño y administración de la estructura, los cargos y los procesos, los productos y servicios derivados que sirven a los distintos empleados o clientes de la unidad de talento humano.

El rol transformador es el llamado estratégico y propiciador del cambio. Consiste en mantener el foco en la gente, para tener insumos para implementar y saber cuándo hay que cambiar el rumbo.

EL ROL IMPLEMENTADOR

Se trata de llevar a cabo las necesidades básicas de una organización. Se debe reclutar y contratar al personal, entrenarlo, evaluarlo, compensarlo, administrar sus beneficios y llegado el momento egresarlo.



Ahora bien aquí entramos en el primer quiebre organizativo. Muchas veces la Gestión Humana es vista como recursos inhumanos porque piensan más en el cargo que en la persona que lo está ejerciendo.

Esto pasa cuando el fin último es diseñar el andamiaje organizacional –estructura, cargos y procesos- pero sin foco en la gente. En fin pensamos en la casa pero no en sus habitantes.

EL ROL TRANSFORMADOR

En este caso la prioridad son las personas dentro de la organización. No sólo se trata de proveer un buen servicio; va más allá. Es saber cómo se siente la gente, qué están pensando, cómo es su desempeño, por qué de ese desempeño, cuáles son los valores de nuestros trabajadores, cuáles sus necesidades, sus expectativas y hasta sus miedos.

Ante el conflicto una mente estratégica no dice “trabajadores mal agradecidos”, sino que se pregunta, por qué piensan así, por qué dicen lo que dicen, por qué no valoran lo que tienen, y busca respuestas para generar un cambio.

Los marcos mentales de nuestros trabajadores tienen mucho que ver con el entorno, con lo que pasa en el país, con su conformación e historia familiar entre otras cosas.

Con sorpresa siempre recuerdo un gerente de recursos humanos que un día me dijo “a mí no me interesa ni la política, ni ese tipo de cosas, a mí sólo me interesa mejorar mis procesos de gestión humana”.

Si el entorno, la familia, los valores y las creencias influyen en nuestros trabajadores, y la estructura organizativa y sus componentes se deben diseñar para alcanzar los planes estratégicos del negocio y el bienestar de los trabajadores, cómo no va a interesar el entorno.

Por eso ambos roles el implementador y el transformador deben complementarse. No es posible una función de gestión humana sin procesos, sistemas etc. Pero tampoco será eficiente y de alto valor agregado sino se logra establecer una cultura organizacional de trato humano, y de una comunicación comprometida con los trabajadores.

LA ESTRATEGIA DE LA CAJA NEGRA

La peor estrategia que puede llevar a cabo la unidad de gestión humana es manejar sus procesos como una caja negra, con un secretismo excesivo. Por ejemplo los salarios de los trabajadores son información confidencial, pero el sistema salarial, el proceso, sus normas, procedimientos y políticas debe ser transparente para que la gente pueda evaluar su justicia, y pueda proponer mejoras.

Las empresas líderes son lo más transparente posible con sus empleados en sus procesos, es más, son diseñados en muchos casos con su participación.

Una empresa que mantenía un conflicto permanente con el sindicato por la selección del personal diseñó con un grupo de operadores un proceso de selección en el cual ellos y el



sindicato participaban en la selección de sus futuros compañeros, conjuntamente con la unidad de gestión humana lo que mejoró el proceso, y generó más satisfacción y compromiso porque se hizo más transparente y participativo.

(*) Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.