

Desde las tecnologías y la globalización los retos de la dirección del talento humano frente a y la organización moderna globalización

From technology and globalization address the challenges of human talent in front of and modern globalization organization

Rosa Margarita Peña Triana*

raumar2004@yahoo.es

Fecha de recepción: 12 de julio de 2012
Fecha de aprobación: 8 de agosto de 2013

Resumen

En la actualidad, es un reto lograr una gestión efectiva en el área del talento humano dentro de las organizaciones modernas, por cuanto el hombre moderno es un ser envidioso, egoísta e individualista que no desea trabajar en equipo ni le interesa el bienestar de los demás.

El ámbito empresarial no ha sido ajeno a este comportamiento, lo que ha originado inquietud en los hombres de negocios, pues son conscientes de que el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones es el del talento humano, por cuanto son quienes hacen exitosa o no a una entidad.

Lograr la satisfacción, la motivación y el direccionamiento adecuado de este recurso, y la aplicación exitosa de incentivos que generen un sano ambiente laboral debe ser un asunto prioritario para quienes dirigen las organizaciones y merece toda la atención de la alta dirección, así como la asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos de la gestión.

Palabras clave: talento humano, resistencia al cambio, tecnologías, incentivos, motivación, globalización y procesos.

Abstract

Currently it is challenging to make an effective management in the area of human talent within modern organizations, because modern man is a being, envious, selfish and individualistic do not want to work in a team or interested in the welfare of others.

The business sector has not been immune to this behavior, which has caused concern businessmen, they are aware that the most important resources which have organizations is Human Resource, because they are those who make successful or not to an entity.

Achieving satisfaction, motivation and proper addressing of this resource as well as the successful implementation of incentives that create a healthy working environment should be a priority for those who run organizations and deserves the attention of senior management and the business allocation of resources to achieve the objectives of management.

Keywords: human talent, resistance to change, technologies, incentives, motivation, globalization and processes.

Talento humano y modernidad

Los retos a los que se enfrentan las diferentes instancias que orientan el quehacer en la gestión del talento humano son muchos, en el presente documento se hará hincapié en tres de ellos, por ser considerados los más relevantes, los cuales son:

- La resistencia al cambio.
- La tecnología y la globalización.
- El direccionamiento de la misión propia del departamento de talento humano con la misión general de la compañía.

* Administradora de Empresas. Especialista en Gerencia. Docente de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Correo electrónico: raumar2004@yahoo.es

La resistencia al cambio

Lograr que las generaciones antiguas de talento humano acepten la implantación de nuevos procesos, con el objetivo de incentivar la innovación y así lograr el tan anhelado posicionamiento en el mercado, es quizá el más difícil de conseguir. Algunas causas de la resistencia al cambio son: la amenaza sobre el patrimonio y el deseo de protegerlo, la carencia de habilidades necesarias para poder competir, la afectación de los vínculos sociales, la percepción negativa del cambio, las inercias institucionales, las barreras estructurales y situacionales y, por último, los estilos de liderazgo inadecuados.

Es ahí cuando los administradores del talento humano deben iniciar procesos de sensibilización del personal ante los cambios tecnológicos, sociales, económicos, organizacionales, procedimentales, etc. Con la puesta en marcha de actividades de socialización y motivación que involucren a todos los estamentos de la organización se asegurará el éxito en la gestión de una dirección que soportada en una adecuada información generará satisfacción tanto a nivel grupal como a nivel individual y muy seguramente con ello se podrá mermar la resistencia al cambio. En algunas entidades, especialmente en las más organizadas, se utiliza la figura del *coaching* (ayudar a otros a que se ayuden), práctica que por lo general es realizada con los mandos medios y altos de las compañías, porque en últimas es allí en donde se definen los objetivos, la misión, la visión, los valores, la filosofía corporativa, las reglas, las políticas, los procedimientos y los procesos, puesto que teniendo claro hacia dónde va la organización se podrá orientar con seguridad el quehacer cotidiano de todos y cada uno de los integrantes de la entidad.

Si bien es cierto, y como se mencionó anteriormente, que el talento humano es el más importante dentro del grupo de recursos que maneja un administrador, se debe iniciar en forma gradual su adaptación a los nuevos ambientes organizacionales, dándole información clara y precisa a cada uno de los miembros de la organización dejando en claro lo que se espera de cada uno, para poder asegurar que se ha entendido la nueva situación y, además, que se está trabajando a diario en pro de mejorarla.

El problema de la adaptabilidad a las nuevas situaciones se origina de los temores que manejan las personas al ser desplazadas, puesto que se pone en riesgo una estabilidad no solo económica o social, sino emocional y espiritual, y muchas veces se tiene la creencia de que cuando se es muy viejo ya no se puede volver a empezar porque no hay tiempo, y que cuando se es muy joven no se tiene la experiencia y sabiduría que dan los años.

Actividades como la evaluación de desempeño, análisis y diseño de cargos entran a desempeñar un papel importante en

lo referente a la motivación y la preparación para eliminar la resistencia al cambio. Entendiéndose que la evaluación de desempeño es “el proceso mediante el cual se mide el rendimiento global de un empleado”, constituyéndose en una función esencial que de una u otra forma suele utilizar toda organización moderna para poder aplicar la retroalimentación en sus actividades diarias, así pues, cuando el desempeño es superior a lo esperado se debe estimular este tipo de situaciones, y si se da la situación contraria se deben generar planes de contingencia que permitan implementar los programas de motivación y de capacitación, esto hará sentir a las personas valiosas para la organización y el cambio se verá de forma rápida con sus positivas consecuencias, vale la pena anotar, que una buena evaluación de desempeño bien fundamentada, ayuda a evaluar procedimientos fundamentales en la gestión del talento humano tales como: el reclutamiento, la selección y el desarrollo .

Por otra parte el análisis y diseño de puestos, se basa en la información recolectada de los puestos que dispone una organización, ya que estos son la esencia misma de la gestión diaria de la entidad que se supone la conducirán a ser productiva y, por ende, competitiva en el mercado, y si estos están bien diseñados la organización progresará hacia el logro de sus objetivos.

Tecnología y globalización

Dentro del manejo de la tecnología es importante resaltar que sin el apoyo del área del talento humano de la organización no será posible garantizar una capacitación continua y de calidad, sin la cual no será viable que el talento humano logre enfrentar con éxito el desarrollo tecnológico.

El entorno competitivo del mundo actual es cada vez más exigente y agresivo para las organizaciones, con la eliminación de límites nacionales a causa de la transnacionalización se vulnera de manera directa la estabilidad doméstica de las economías que carecen del apoyo y respaldo necesario para modernizar su capacidad productiva, obligando a un rígido recorte de gastos, en lo que, sin duda alguna, afectará primero a la mano de obra no calificada, en esa contradicción entre progreso, competitividad y bienestar laboral, pues a lo que más hay que invertirle es a la mano de obra, la más sacrificada cuando se habla de volver competitiva a la organización. El Estado y las condiciones que influyen en sus políticas no han permitido un desarrollo integral de organizaciones gremiales que orienten su accionar hacia la integración y bienestar del recurso humano y la regulación laboral, sino que, por el contrario, se tiende al desconocimiento de sus derechos. Como afirma Carlos A. La Serna (2010) en su libro *La transformación del mundo del trabajo*:

En un mundo cada vez más interrelacionado y de competencia extrema, la lucha por los mercados tiende a librarse con las armas

más sofisticadas, es decir, las tecnologías más avanzadas. Por estas nuevas tecnologías de equipo y de gestión tienen sus efectos sobre el volumen de empleo y el nivel de la calificación del trabajo, como ha sido visto en todo el mundo. (pp. 82-91)

La globalización de la economía mundial nos lleva a replantear permanentemente nuestros paradigmas y nos obliga a adecuarnos y prepararnos para la realidad, es claro que para enfrentar el nuevo mundo competitivo, los profesionales del mañana deben capacitarse cada día más y más, puesto que no es suficiente con el conocimiento adquirido en los programas de pregrado de las entidades de educación superior, si no que es necesario mirar el entorno en forma integral para dimensionar su impacto real y aumentar el nivel de competencia para acceder a mayores oportunidades.

La mano de obra que hace parte del área operativa, la cual está condenada a trabajar en largas jornadas laborales con salarios bajos y condiciones precarias en sus puestos de trabajo, se convierte en el sector más vulnerable frente a la globalización, que para nuestro país se sentirá con todo su rigor posiblemente cuando entre en total furor el TLC con Estados Unidos.

Por otra parte, es bueno llamar la atención en temas como: las normas de salud ocupacional y el tema de la seguridad industrial, pues estos también se globalizarán y se tendrá una sola normatividad a nivel mundial. Por ejemplo, en el tema de la Ergonomía Idalberto Chiavenatto, en su libro *Gerencia del Talento Humano* (2002), la define como “la ciencia que estudia y acondiciona la relación física entre el trabajador y su puesto de trabajo” (pp. 390), y aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se efectúan no necesariamente varían debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje, se evalúan en términos de su facilidad relativa de uso. En algunas compañías, las piezas que pasan frente a un trabajador pueden elevarse para que este las manipule sin necesidad de agacharse. Un individuo joven y fuerte no experimenta mayores dificultades para agacharse una sola vez durante la realización de su labor diaria, pero es obvio que agacharse o ponerse en cuclillas muchas veces durante la jornada acabará ejerciendo un efecto negativo sobre la producción diaria.

Son estos los temas relevantes para tener en cuenta para su análisis y adecuación, con el fin de ayudar a que el talento humano se adapte a las nuevas tecnologías y los nuevos estilos de vida que imponen los tiempos modernos. Por ello es importante dejar en claro que el departamento de talento humano debe prepararse frente a la evolución de una de sus principales actividades, como lo es la de capacitar y desarrollar, entrenando al recurso humano en el manejo de las tecnologías de punta, además de desarrollar sus capacidades y competencias para que puedan hacer frente a sus necesidades futuras. Solo sobrevivirán aquellos que realmente se preparen para manejar

la, dominarla y entenderla, y será este recurso humano el que se mantenga vigente ante la apertura de los mercados.

Direccionar la misión del departamento de talento humano con la de la organización

Los diferentes teóricos administrativos ponen “la misión” de las organizaciones como uno de los primeros pasos por realizar dentro del proceso de la planeación estratégica aplicada, pues es allí donde se encierra la esencia de ser del negocio, la que direcciona el quehacer, el cómo hacer y para quién, lo que nos lleva a tener sumo cuidado a la hora de plantear y de formular la misión corporativa. Del mismo modo, no se puede perder de vista la realidad del entorno, tanto externo como interno, en el que se desenvuelve la organización, y es en esa vía en donde la misión del departamento de talento humano no se puede apartar de la esencia de su gestión.

La elaboración de su misión debe ser un proceso cuidadosamente construido que oriente al cambio y defina el camino a seguir, con el fin de que las instancias que manejen la gestión del talento humano dentro de la organización no funcionen de forma aislada, sino que por el contrario se articulen con la misión general de la compañía, por ello se sugieren la realización de dos procedimientos a tener en cuenta a la hora de construir la misión del área de talento humano, los cuales son:

1. Realizar un diagnóstico corporativo: entendiéndose este como el conocimiento general de los lineamientos de la compañía, es decir, de las directrices emitidas por la alta gerencia, que han señalado el camino por seguir tanto en el corto como en el mediano plazo en temas como: misión, visión, valores, objetivos, filosofía corporativa, procesos, etc.
2. Realizar un diagnóstico del departamento del talento humano: entendiéndose este como un informe detallado que nos permita observar lo que se hace actualmente en temas de gestión del talento humano y sus resultados, para poder definir el quehacer a futuro y mejorar el quehacer actual, con el fin de impulsar y orientar el talento humano de acuerdo a sus propias necesidades, así como las de la organización, el mercado y la sociedad.

La gerencia del talento humano debe entenderse como una gerencia que gestiona el cambio, en el que se debe tener claridad en conceptos como: la estrategia, la orientación de la organización y la cultura organizacional de la compañía, puesto que sobre estos pilares se deberá construir y definir el quehacer de la gestión del talento humano.

Las políticas que se emiten desde el área del talento humano deben estar definidas por la alta dirección, de la cual también hace parte el gerente de talento humano, estas políticas deben encerrar las directrices en materia de personal que hacen parte

de los lineamientos estratégicos de la organización. La planeación estratégica del área debe estar orientada al futuro, ser integral, tener en cuenta como factor primordial a las personas y su modelo debe estar enfocado a las características y necesidades de la empresa. Aunque no todas las organizaciones tienen una estrategia de talento humano escrita y formalizada, es importante tenerla, por cuanto esta se encuentra asociada a la productividad, por ejemplo, cuando las organizaciones implementan un efectivo sistema de gestión del desempeño y recompensas, ligados a los objetivos de la organización, se reduce el ausentismo, se aumenta el aprovechamiento efectivo de las capacitaciones y se incentiva la generación y fortalecimiento del trabajo en equipo; existe una correlación evidente entre las competencias individuales y el direccionamiento adecuado del talento humano con los márgenes de utilidad que presenta la organización, los estudios han demostrado que el bajo ausentismo está ligado con los más altos márgenes de utilidad generados para y por las organizaciones.

Para concluir

Son estos aspectos los que afectan de gran manera el papel del área del talento humano y la evolución de la empresa dentro de su propio mercado, de manera que la preparación y el direccionamiento estratégico del talento humano, en el mundo actual, desempeñan un papel importante en el crecimiento de la economía nacional, especialmente en los países en vía de desarrollo. No se debe olvidar que Colombia cuenta con una posición geopolítica estratégica, lo que nos hace apetecibles para muchos mercados, entre ellos el laboral, puesto que ya se ha demostrado la calidad del talento humano que se tiene en el país, que en algunos casos muy particulares ha logrado ser un referente a nivel mundial.

Por ello, debemos aprovechar el momento de atención que hay en nuestra economía y mercados para promocionar la calidad de los profesionales que se están generando actualmente, con altas competencias en creatividad e innovación.

En el ámbito mundial se está percibiendo que el talento humano tiene una relación complementaria con otro recurso igualmente valioso como lo es el conocimiento, por ello las políticas internas de las organizaciones y del Estado deben incentivar el desarrollo de las potencialidades de sus trabajadores, para poder crecer y competir en el mercado. La globalización exige que el recurso humano esté cada vez más preparado para enfrentar los nuevos retos, dado que la tecnología tiende a sustituir al recurso humano con beneficios económicos y técnicos para los empresarios. La capacitación es importante para crear e innovar, y como ya vimos la mano de obra “básica” es sustituible, por ello hay que apuntar a estimular el estudio y la formación en busca de nuevas habilidades y una mayor competencia en el campo intelectual.

Los cambios estratégicos que deben buscar las organizaciones parten del talento humano como aliado, donde es necesario tener una visión clara del futuro, iniciativa para hacer lo necesario por alcanzarla, apoyo a las tareas de cambio, planificación completa, objetiva y realista, aseguramiento y monitoreo del proceso de cambio y reconocimiento de los logros individuales y grupales.

Referencias

- Chiavenatto, I. *Gestión del talento humano* (2010). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Golstein, L. D. (2009). *Planeación estratégica aplicada*. Madrid, España: Mc.Graw Hill.
- Harvard Business Review. (1999). *Dirigir personas en la empresa*. Barcelona, España. Deusto.
- La Serna, C. A. (2008). *La transformación del mundo del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Ciccus.
- Portes, M. E. (2003). *Ser competitivos*. Barcelona, España: Deusto.