



Rubén Guevara

Profesor e Investigador de CENTRUM Católica Graduate Business School
Director del Centro de Estudios de Responsabilidad Social,
Emprendimiento y Sostenibilidad

Desafíos en la Conservación del Talento Humano en las Organizaciones



Seres Humanos

Existen varias formas de referirse a los colaboradores en una organización: recursos humanos, el capital humano, los empleados, el personal, entre otras. Desde hace algún tiempo existe un debate sobre cuál es la mejor forma de referirse a los colaboradores: se argumenta que al referirse a ellos como “capital” o “recursos” se están deshumanizando, convirtiéndolos en meros activos institucionales, por lo que se prefiere que se les vea como lo que son: seres humanos. En lo que no existe disenso es sobre que es el talento humano en las organizaciones. Todos coinciden en **qué es** y **cuán importante es** para lograr y mantener el éxito de corto y largo plazo de cualquier organización. También existe consenso en que es importante incluir la gestión del talento humano, seres humanos talentosos, entre las principales prioridades de la organización.

Indistinto de cómo se le llame a los colaboradores de una organización, es un hecho de que todas y todos son personas dotadas de inteligencia, capacidades, competencias duras y blandas (*hard* y *soft*), aptitudes, actitudes y habilidades diferenciadas, por lo que son únicas: son seres humanos no simples recursos organizacionales. Además, las y los colaboradores son personas con sentimientos, motivaciones, criterios y juicios, que interactúan con otras personas dentro y fuera de la organización, que escuchan, sienten, opinan, piensan, crean, lideran, dan el ejemplo, generan entusiasmo o desánimo, son responsables y asertivos. Las personas que laboran en ella son el alma de la organización.

Además, las personas que laboran en la organización son el origen o los filtros por donde pasa la innovación *hard* y *soft*, el control de la calidad, la generación de valor, la productividad y prácticamente todos los tangibles e intangibles de la organización, tales como el prestigio, la reputación y la credibilidad, la gestión de la marca, los que a su vez generan orgullo, lealtad y admiración dentro y fuera de la organización. Un empleado comprometido, con un fuerte sentido de pertenencia, que se siente valorado y recompensado, y muy bien informado y capacitado contribuye a generar conductas positivas y sinergias poderosas dentro de la organización. Adicionalmente, son las personas quienes con su talento y creatividad – a veces genialidad, generan la riqueza que conduce al lucro de las organizaciones. Son las personas las que producen los bienes y servicios que le generan deleite, satisfacción, lealtad y que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los clientes y, en forma directa, los que generan los retornos financieros y no financieros que benefician a los *stakeholders* de la organización, incluidos los accionistas y los ejecutivos que las dirigen.

La innovación es la capacidad de las personas de inventar, de crear, de hacer las cosas de forma diferente, de mejorar constantemente

El Talento Humano

El talento humano son las personas que en forma individual o colectiva usan su capacidad, competencias y talento para contribuir en forma directa a obtener resultados excepcionales en forma sostenible en el logro de los objetivos de la organización. Es decir, el talento humano son las personas propulsoras del éxito de la organización. Es por lo tanto usual que las empresas competitivas y de alto desempeño tengan mucho talento humano.

Michael Porter dijo que la prosperidad nacional se crea, no se hereda. Agregó que la competitividad nacional depende de la competitividad de las empresas, la cual está asociada a variables internas y externas a ella. Entre las variables internas que afectan directamente la competitividad están el conocimiento, el talento humano, la tecnología y la innovación. Peter Senge expresó que una organización inteligente (que aprende, conocidas en inglés como *learning organizations*), utiliza sus propios conocimientos y los del entorno, potencia sus capacidades, clarifica constantemente la visión y gestiona la complejidad con mucha mayor efectividad que las organizaciones que no lo son.

Esa habilidad, como es lógico, la desarrollan las personas y en particular el talento humano en su conjunto dentro de la organización. Por otro lado, la innovación es la capacidad de las personas de inventar, de crear, de hacer las cosas de forma diferente, de mejorar constantemente – procesos, productos, servicios y, en general, de transformar la capacidad de las organizaciones y de otras personas con adelantos *hard* (tecnologías) y *soft* (innovaciones *soft*). Como se entrevé, es obvio que tres de las variables internas arriba descritas, que inciden en la competitividad de las organizaciones, están íntimamente ligadas a las personas en la organización y que la cuarta, la tecnología, también depende de estas para desarrollarla y, si es que se adquiere, para hacerla funcionar bien.

Entonces, la gestión de las personas y en particular la gestión del talento humano es uno de los aspectos estratégicos más importantes de cualquier organización.

Retener o Conservar el Talento Humano

También existe un debate sobre si la estrategia organizacional

debería focalizarse en retener o en conservar el talento humano. Se argumenta que la retención de talento es reactiva porque busca “evitar” que los colaboradores busquen mejores opciones profesionales en otras empresas. El verbo retener implica *impedir* que alguien se *mueva o salga* o *detener* o *dificultar la marcha* de alguien. A cambio, se argumenta que la conservación del talento es proactiva porque “construye las condiciones óptimas” para que el talento esté contento en la organización y busque alcanzar sus máximas aspiraciones en ella. De hecho, el verbo conservar implica *mantener* o *tener una cosa de forma permanente y continuidad* y *tiempo prolongado*. La conservación de talento humano implica entonces una actitud, un liderazgo y un compromiso que privilegia a las personas en la organización, buscando mantenerlas contentas, inspiradas y felices con el clima laboral, las políticas y prácticas institucionales y con la forma en que se gestiona el negocio.

Desafíos en la Conservación del Talento Humano

La gestión del talento humano en forma eficiente y efectiva requiere primero de transformaciones profundas en la gestión de las organizaciones y en sus liderazgos, porque está íntimamente ligada a la gestión estratégica de las empresas y esta a la cultura organizacional y a los estilos de dirección y de liderazgo de los ejecutivos en las organizaciones. Si bien es reconocido que las personas más talentosas dentro de una organización son fácilmente identificables, no es común que las empresas gestionen su talento humano en forma estratégica. Usualmente se le da prioridad a otros aspectos, tales como la expansión de las inversiones, la expansión de las operaciones, el marketing y ventas, la penetración de mercados o el desarrollo de nuevos mercados, las relaciones con los clientes, proveedores y financiadores, el apuntalamiento de las operaciones para mejorar eficiencia y con ello la productividad y rentabilidad, por mencionar algunos. La gestión de las personas y más aún la gestión del talento de la organización usualmente pasan a un segundo plano, a pesar de que todos los aspectos antes descritos tienen que ver precisamente con las personas dentro de la organización.

Entonces, entre los desafíos más importantes para la gestión exitosa y la conservación del talento humano dentro de una organización, en el ámbito más macro, entre otros aspectos incluyen los siguientes: (a) alineamiento de la Misión, Visión, Valores y Código de Ética y Conducta institucional, reflejando un “marco y guía” de gestión ética y responsable, con un enfoque de ciudadanía global corporativa y ejerciendo un liderazgo responsable que inspira y alienta a quienes laboran en ella; (b) reconocimiento de la importancia de la gestión integral

de las personas y del talento humano en la organización, reflejada en estrategias y políticas organizacionales claras, de largo aliento, que la hagan una realidad; (c) compromiso del Directorio y de los ejecutivos de la organización con sus *stakeholders*, su bienestar, buscando sinergias con la empresa (situaciones ganar-ganar), con prioridad en la gestión integral de las personas y del talento humano; (d) cultura organizacional que reconoce, privilegia y premia las personas y el talento humano; (e) clima laboral potenciador de la creatividad y la participación activa de las personas y del talento humano en los asuntos estratégicos de la organización; (f) *intorno* organizacional que promueve y facilita la interacción entre las personas y la formación de equipos humanos dinámicos, creativos, de alto rendimiento; (g) políticas remunerativas creativas, con emolumentos superiores a los de la competencia y los del mercado en general; (h) programas que potencien a las personas y les facilite la permanencia y las líneas de carrera en la organización, incluyendo *people planning*, *mentoring*, *coaching*, y *shadowing*; (i) balance vida-trabajo de las personas y el talento humano e integración de la empresa en la comunidad, buscando crear entornos que contribuyan en la calidad de vida de la sociedad; (j) comunicación dinámica, interna y externa, que involucre a las personas dentro de la organización y que construya una identidad y un espíritu de cuerpo sólidos entre las personas de la organización (*esprit d’corps*) y entre éstas, la organización, los *stakeholders* y la sociedad en general.

Además de conservar el talento, las empresas que se gestionan focalizándose en él atraen nuevo talento, potencian la marca, potencian el valor de las acciones de la empresa y alcanzan niveles de lealtad de clientes y aliados muy por encima de aquellos de la competencia, generando un círculo virtuoso que es alimentado y potenciado precisamente por el talento humano y el liderazgo responsable de la organización. Esto conduce a su vez a que las empresas se tornen más competitivas y rentables, convirtiéndose en formidables competidores globales. ☛

