

Gestión del Talento Humano:
Un desafío para despertar y mantener el interés de las personas¹

El reconocido y experimentado investigador Stephen Robins en su obra titulada “Comportamiento Organizacional”, define a una organización como “una unidad coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona de manera constante para alcanzar una serie de metas en común”.

Por otro lado, se entiende que una organización se crea para brindar bienes y servicios con calidad, excelencia y oportunidad; asimismo, para alcanzar objetivos que no se pueden lograr individualmente; y, aprovechar oportunidades que no han sido suficientemente explotadas, entre otras razones.

En este sentido, cuando una o más personas inician una actividad empresarial lo hacen con el convencimiento o, al menos la intención, de que eso permanezca en el tiempo. En sus orígenes, las acciones se orientan a definir los aspectos administrativos que permitirán el desarrollo de la organización; así, se determinan las unidades y sus funciones, los niveles jerárquicos, coordinación, cadenas de mando, centralización, descentralización, políticas, y el plan estratégico con misión y visión.

Este esfuerzo supone que una vez que se ha diseñado la estructura, se han organizado los recursos necesarios, se ha conseguido la infraestructura, la maquinaria, equipos, tecnología, es el momento de seleccionar y contratar el personal idóneo para llevar a cabo las funciones necesarias para la puesta en marcha y el progreso de la nueva empresa.

En teoría todo está listo, todo dispuesto y en un principio se van realizando los ajustes requeridos para cumplir con los objetivos propuestos. En la práctica con el paso del tiempo, en varios casos, se aprecia que en lugar de avanzar, se observan problemas y conflictos internos interpersonales, disminución del interés de las personas, quejas y exigencias.

Al profundizar en las causas de las insatisfacciones y déficit de colaboración, se observan que los factores no son técnicos, la inconformidad proviene de las personas, de sus percepciones y de sus expectativas.

Para abordar estas situaciones intangibles, ya que no son susceptibles de medirse con precisión pero que su presencia se advierte y afecta los resultados y el clima de la organización, es necesario revisar la gestión del talento humano, es decir, aquellas capacidades y potenciales de las personas.

El cumplimiento de las funciones con eficiencia y voluntad depende del grado de madurez laboral y psicológica. Aquí intervienen aspectos vinculados estrechamente con los valores, creencias, supuestos, mitos y costumbres de un grupo de personas. Parece entonces, que la clave del entusiasmo radica en la forma en que se examina y orienta la cultura de la organización, los modelos y las escalas de prioridades. La horizontalidad en la relación, el trato con respeto, la retroinformación, el apoyo y respaldo al personal,

¹ Enrique Toro. Docente del Área de Gestión. E-mail: panchoss@andinanet.net Fecha de publicación: 8 de diciembre de 2010.

promoverá su lealtad, confianza, persistencia y compromiso con los accionistas, proveedores, clientes internos y externos.