



www.chcapacita.cl

GESTIÓN DEL DESARROLLO

ORGANIZACIONAL Y EL TALENTO HUMANO

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

4. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos (Colegio de Bachilleres, 2005). Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales. Es por esta razón, que el papel del capital humano en todo proceso de cambio organizacional, se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto.

Ya es conocido que es la gestión de personas la que determina en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Sin embargo, el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre los cuales encontramos la falta de visión de los directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo comunitario frente a las estrategias y beneficios frente a los resultados, no establecer la importancia del proceso y el sentido de la urgencia, en el fondo no gestionar lo que sucede con las organizaciones.

No obstante, existen empresas que han llevado a cabo estos procesos con éxito ya que han centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, mediante el empoderamiento de procesos, manejan comunicaciones claras y transparentes, establecen objetivos y metas de cambio, permiten la participación de los colaboradores en la implementación y el fortalecimiento del cambio; así como emplea estrategias efectivas de gestión de personal que faciliten este proceso. De esta manera, el desarrollo organizacional está ligado con una administración y gestión efectiva de personas.

En la nueva concepción de la gestión de personas, los colaboradores han pasado a ser

considerados, con sus esfuerzos y actividades como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como lo son la cultura de la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. Aun así y en cualquiera de los escenarios existentes, existe una verdad irrefutable y es que la gestión del talento está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico el “cómo” se trata a las personas sea como socios o bien como recursos.

Es imposible establecer una separación entre personas y organizaciones y es que estas últimas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden, actúan en su nombre, dependiendo de estas para lograr sus objetivos y cumplir la misión.

Para comenzar a hablar de gestión del talento es necesario interiorizar que conlleva el reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la organización de inteligencia y como socios además conducirla hacia la excelencia.

4.1 EL NACIMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO

La Gestión del talento es un proceso que surge en los años 90', Jack Welch (CEO de General Electric) fue quien acuñó por primera vez el concepto de talento en las organizaciones, sostenía que lo que debían gestionar las organizaciones era el talento y no las personas. Cuenta la anécdota que con personas que no eran muy talentosas Welch trataba de ser muy expresivo en demostrarles que les generaba aburrimiento y sensación de ineficiencia, dicen también que en reuniones con personas poco talentosas él podía llegar incluso a quedarse dormido.

Hoy las organizaciones entienden que sin gestión del talento, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. El activo que se valoriza realmente por las organizaciones es la generación de valor; esto por supuesto basado en una adecuada gestión que promueva el desarrollo del talento a través de la incorporación de

una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores, asegurando así el sostenimiento de la organización en el tiempo.

La gestión del talento es un impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor. Es la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, siendo este un activo estratégico y no un gasto. El desarrollo de subsistemas mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades comerciales actuales y futuras del mercado, es una necesidad del día a día. El desafío más grande en la gestión de la fuerza laboral es crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este una ventaja competitiva.

Actualmente las empresas asumen riesgos mayores y dada la optimización que han ido generando, gracias a modelos de optimización y también de desarrollo organizacional queda mucho menos margen para la ineficiencia. Esto concluye en que hoy a recursos humanos se le pide contribución, ya no solo administración y cumplimiento de normativas.

En cualquier compañía, necesitas algo más que buenas intenciones para gestionar a las personas con eficacia. Necesitas una estructura y un sistema, para que se conozcan las reglas del juego. Es la intensa atención sobre las personas, probándolas en entornos diferentes, la cual define una gerencia eficaz. Construye grandes personas y ellos construirán grandes productos y servicios.

Además cuando uno mira las tasas de natalidad uno se da cuenta que han disminuido los nacimientos de personas que van a ir llegando al mundo del trabajo y en general el talento es un recurso escaso por lo tanto hay que gestionarlo. En minería por ejemplo hace algún tiempo atrás se calculaba que había un déficit de puestos de trabajo de 32.000 personas aproximadamente.

Cuando se les pregunta a las empresas cuales son las prioridades que tienen desde el área de recursos humanos, gestión del talento surge como la primera, en segundo lugar liderazgo y en tercer lugar planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

La gestión de personas debe ser la administración y provisión de capacidades para hacer una contribución relevante en la organización, la mayoría de las empresas grandes lo que está haciendo hoy es segmentar talentos es decir, detectarlo y segmentarlo para generarles condiciones especiales.

La evolución de los recursos humanos histórica se puede establecer en 3 etapas:

1. La etapa de administración, etapa de servicio y etapa de socio del negocio. En la primera etapa de administración del personal se realiza control, temas legales contractuales, contraloría muy cercanos a abogados y contadores, aún existen empresas que sólo gestionan esto.
2. En la etapa de los servicios, son proveedores de apoyo al negocio tales como, servicios de capacitación, servicios de selección, servicios de medición de clima, entre otros.
3. Pero en la tercera etapa que es la que estamos viviendo hoy, recursos humanos participa en las decisiones importantes. Es muy común hoy en día ver al gerente de recursos humanos sentado con el gerente general tomando decisiones que tengan que ver con el negocio, con la efectividad, con la organización y desde ahí el talento surge como una contribución de valor a la organización.

El modelo competitivo actual asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para traer y retener clientes, que demanda procesos internos excelentes cuya consecuencia serán mayores rendimientos financieros para los dueños o accionistas en el caso de grandes empresas. Para que esto realmente sea viable, se requieren inductores claves asociados a las personas, entre ellos está el aprovechamiento óptimo de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y clima laboral apropiado. (Kaplan y Norton, 2000)

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

El talento, según la real academia española, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

La palabra talento proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia.

En la actualidad existen y se utilizan muchísimos sinónimos para referirnos al talento entre los que encontramos excelencia, superdotación, brillante entre otros.

Wikipedia define Talento como aptitud, como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad, como manifestación de la inteligencia emocional y como aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea de forma exitosa.

Pilar Jericó (2001) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Y, define al profesional con talento, como "un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización".

Opina además que la diferencia en el desarrollo y aplicación del talento por parte de los profesionales no se ubica en la cantidad y el volumen de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido.

Esta misma autora nos habla de seis tipos diferentes de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y presenta los ingredientes que, bajo su propuesta, configuran la receta del talento:

- ✓ Capacidades.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Acción.

Cuando habla de capacidades, se refiere al conjunto de los conocimientos, las habilidades, actitudes y competencias que se desarrollan dentro de la empresa (o de cualquier otro entorno).

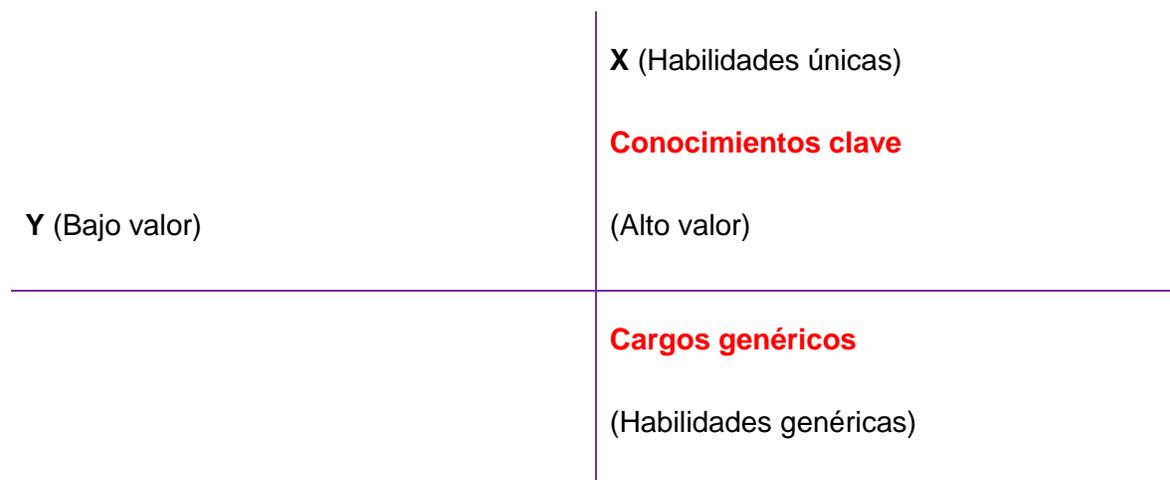
El compromiso lo explica como el grado de involucración hacia la empresa (organización) para la que se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mayor esfuerzo.

Y la acción la explica de manera sencilla como el grado de motivación para ejercer. Lo denomina el “actúo”.

Resumiendo de manera sencilla, pero tremendamente clarificadora, podemos decir que el talento es la suma de: las capacidades transformadas en “puedo”, el compromiso transformado en “quiero” y la acción transformada en “actúo”. En definitiva, si tomamos como guía las muchas investigaciones realizadas en este campo, nos encontramos con que el talento se debe a capacidades innatas. Pero éstas, sin la dedicación suficiente y necesaria, no se traducen en resultados favorables.

José Antonio Marina, en su obra “La educación del talento (2010)” define el talento como “*la inteligencia triunfante*” en donde la inteligencia se encuentra vinculada con la resolución de problemas y fluye de cara a su resolución.

Existe una segmentación del talento que cruza dos variables, en el eje de las X va desde habilidades únicas a habilidades genéricas y en el eje de las Y va desde bajo valor a alto valor. En el cuadrante que generan las habilidades únicas con alto valor están los conocimientos claves y que pueden ser talentos asociados a conocimientos y en el cuadrante generado por las habilidades genéricas con alto valor están los cargos genéricos que se pueden segmentar ahí quienes desempeñan esos cargos con mayor valor.



Claves para identificar el talento

Algunas características del talento serían las siguientes:

- ✓ Es la clave para el éxito en los negocios.
- ✓ Es el recurso más escaso y más valioso de una organización, por encima del capital financiero.
- ✓ En contextos corporativos, los talentos actúan como emprendedores.
- ✓ Son personas orientadas al logro, a ser estrellas y no a obtener un estatus político.
- ✓ Tienen hambre de independencia.

Steve Berglas enumeró cinco atributos que se pueden identificar en las personas para reconocer talentos. Estos son: Autoestima, Dominio, Necesidad de influir en otros,

autoritarismo y paranoia.

1. Autoestima: Son personas a las que les gusta mostrar lo que tienen. Este tipo de talento necesita que lo cuiden y lo aprecien, si esto no se da es muy difícil que estas personas se mantengan en la organización. Tienen fe en sus propias capacidades y no le temen a la competencia.

Esta característica refleja la manera como una persona se siente sobre sí misma como productora.

Berglas define esta categoría como la forma en la que las personas pueden afectar el mundo positivamente “Yo puedo hacer que las cosas ocurran. No le tengo miedo a los otros.”

2. Dominio: Se refiere al conocimiento que tiene la persona sobre un campo o unas habilidades de una actividad específica. Es una manifestación de querer ser el número uno, para manifestar siempre su sabiduría en la materia. Los talentos ven el trabajo como un oficio y no como un esfuerzo. “Quieren ser personas que manifiestan el dominio sobre su arte, quieren ganar y que los demás los reconozcan como tal.”

3. Necesidad de influir: Esta es una cualidad inherente, pues estos sujetos tienen la necesidad de ayudar al mundo. Utilizan el éxito personal para mejorar la sociedad, en este caso la organización en la que se desempeñan. Llegan al punto de ser arrogantes para expresar lo que saben, puesto que forma parte de su naturaleza autoritaria.

El talento quiere hacer del mundo un mejor sitio para vivir, no hacen las cosas por dinero, lo que quieren es influenciar a los demás porque conocen la mejor forma de hacer las cosas.

4. Autoritarismo: La característica principal de esta tipología es que son personas que respetan la autoridad, pero no comparten las ideas si van en contra. Tienen estricta adherencia a las reglas y son agresivamente competitivos con agentes externos a la organización.

5. Paranoia: Es el continuo estado de inseguridad de los talentos, situación que los impulsa a tomar acciones y mantenerse en relativa locura. Con estos antecedentes, estos individuos viven temerosos bajo la creencia de que nadie se preocupará por sus necesidades emocionales.

Gestión del talento como concepto

Habiendo identificado lo que es “el talento” podemos conceptualizar la gestión del mismo.

Idalberto Chiavenato el 2009 define la gestión del talento como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Edgar Eslava en el 2004 afirma que la gestión del talento es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Gary Dressler en el 2006 señala que la gestión del talento se compone por prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de las compañías.

En palabras simples podemos señalar entonces que la gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

La Gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Este proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además más importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

Las empresas que se enfocan en desarrollar el talento integran planes, procesos y seguimiento utilizando lo siguiente:

- ✓ Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- ✓ Administrar y definir sueldos competitivos.

- ✓ Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Establecer procesos para manejar el desempeño.
- ✓ Tener en marcha programas de retención.
- ✓ Administrar ascensos y traslados.

En las organizaciones, los empleados talentosos se pueden identificar con el principio de Pareto o la regla 80/20. Es decir, que el 20% de la fuerza laboral produzca el 80% de los resultados de la compañía.

Joseph Juran, gurú de calidad en EE.UU., citado por Steven Berglas, en el seminario “Cómo triunfar en la guerra por el talento”, organizado por Alta Gerencia, destaca que en una organización existen personas que marcan la diferencia y las que ocupan un empleo. En esa línea, Berglas sostiene: “Una persona talentosa debe tener valores para que se difundan a través de la corporación. Deben ser recursos valiosos para la organización. El talento es como los empresarios. Necesitan andar al golpe de su propio tambor”.

Es importante tener en cuenta que los talentos no son personas comunes y corrientes, y por ende, tienen que manejarse de forma diferente. En la mayoría de los casos, estos individuos generan problemas en empresas demasiado estructuradas, pero los presidentes de las mismas, conociendo esta realidad, invierten grandes recursos para mantenerlos entre sus equipos de trabajo.

Actualmente, una realidad que se vive en las empresas es, realmente, la falta de talento y la limitación para acceder al mismo. Por esta razón, los directivos de las compañías se ven obligados a generar estrategias para cazar talentos, sin importar los costos que esto requiera. Los talentos también están supeditados a la ley de oferta y demanda, debido a que son muy pocos en el mercado, todo el mundo los quiere y en especial la competencia. La paradoja de esta situación es que apostarle a este tipo de individuos asegura directamente el retorno sobre la inversión.

“Los presidentes de las empresas desean mantener los talentos que tienen. En el corto plazo, el dinero es la manera más segura de prevenir que se vayan a la competencia”, destaca Berglas.

4.2 EL TALENTO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR

Mientras que en el pasado la diferenciación se alcanzaba a través de la oferta, actualmente nos encontramos en un entorno en el que hay mucho de todo. Prácticamente cualquier cosa es replicable, pero de manera más rápida y económica. La diferenciación, por tanto, ha de identificarse en otros elementos distintos al producto: en los intangibles. Los consumidores se hacen planteamientos que antes no realizaban. Se plantean cómo es la organización, cómo se comporta, quién está detrás de su producto o servicios, etc.

El talento es clave para diferenciarnos en las empresas de hoy en día, no obstante, ese elemento de diferenciación no siempre se consigue. Muchas empresas aplican equivocadamente prácticas importadas de otras empresas de características muy diferentes a las suyas, con la supuesta garantía de que se trata de un “Best Practice”, por ejemplo empresas que sobre valorizan el talento analítico desconociendo que lo que realmente necesitan es desarrollar capacidades de ejecución y logro de resultados sólo por seguir ciertas modas empresariales.

Las organizaciones que cosechan éxitos en la gestión del talento dan importancia a tres cuestiones:

- 1.- Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se mueven, además de analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.
- 2.- Actúan en toda la cadena de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención), prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa, superando las barreras de procesos específicos como la selección, formación o compensación, que a menudo imponen una visión parcial y sesgada, para planificar y evaluar los resultados.
- 3.- Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios.

Si las personas talentosas contribuyen al resultado de la organización, sea individual o

colectivamente, queda en evidencia que existe un vínculo directo y claro con la estrategia. Uno de los errores más habituales en las organizaciones consiste en “saltarse” la etapa de definición del talento para su empresa. Así la gestión del talento “marca la diferencia” con respecto a las prioridades del negocio estableciendo pautas de gestión, procesos sencillos e indicadores periódicos, facilitando la medición para que pueda ser sostenible en el tiempo.

4.2.1 Valor Agregado por dimensiones

Proyección organizacional

En este aspecto la gestión del talento debe contribuir a la formación adecuada del capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si se quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. (Pfeffer, 1996).

El papel central del área de talento humano en cuanto a la proyección organizacional es apoyar que la organización desarrolle la “capacidad para actuar estratégicamente”. Esto implica trabajar en dos puntos: Crear visión y acción estratégica y alinear la cultura y la estrategia. La primera debe reflejarse en el logro de objetivos, en la reducción de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, en la conversión de la estrategia de servicio en prácticas específicas, en la mejora del desempeño financiero y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales.

En términos de Dolan, Shuler y Valle (1999), la capacidad de agregar valor desde lo estratégico se debe a una revalorización de los recursos humanos en la empresa, basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos sobre el rendimiento de los empleados y la importancia de las prácticas de recursos humanos para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia.

Gestión del cambio

Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo, es decir, la capacidad de cambio.

El gerente de recursos humanos debe buscar un equilibrio entre la transformación y la estabilidad, entre la necesidad de mantener algunos aspectos del pasado y proponer tendencias hacia el futuro, entre la libertad de acción y el control, entre la eficiencia y la innovación (Ulrich, 1997). La tarea no es controlar y dominar el cambio, sino responder a éste con agilidad, gestionarlo.

El papel central del área de talento humano en este aspecto es desarrollar la capacidad de cambio de la organización. Éste será su verdadero valor agregado, para lo cual debe intervenir en cuatro ámbitos (Ulrich, 1997):

- ✓ Crear la necesidad compartida del cambio.
- ✓ Movilizar apoyos.
- ✓ Institucionalizar el cambio.
- ✓ Vigilar el proceso.

Infraestructura Organizacional

Si bien el reto de gestión humana en este aspecto es reducir costos de los sistemas de recursos humanos, a la vez que mejora la calidad de sus servicios (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1994), también debe generar valor apoyando todos los otros procesos organizacionales. Pero, sobre todo, si la organización se compromete, a través de su gente, a lograr los mayores índices de satisfacción al cliente, a tener la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades cambiantes del mercado, a fabricar productos innovadores y de calidad y a alcanzar los mejores estándares de productividad, necesita reevaluar sus propios sistemas.

De este modo el valor agregado por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz.

Esto lo logra a través de dos formas:

- ✓ Desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana.
- ✓ Apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración.

Liderazgo de las personas.

Esta función tradicional de gestión humana fue concebida durante muchos años como “defensa del empleado”, pero pensada en función de mejorar la capacidad de contribución de los trabajadores logra un mayor alcance.

Se enfoca en dos aspectos:

- ✓ La formación y desarrollo de las personas.
- ✓ El respaldo a los empleados.

Lograr una mayor contribución de los empleados se asocia con la respuesta que la organización debe dar a la parte humana, esto es, comprender y responder a las necesidades de sus empleados, tanto desde perspectivas psicológicas que afecten su motivación –y, en consecuencia, su desempeño– como desde aspectos de apoyo para que puedan cumplir su labor en condiciones favorables.

En términos de Beatty y Schneier, “una nueva e importante forma de cómo pueden marcar (agregar valor) los RH. en este campo es proporcionando el cuidado y alimentación del personal con habilidades fundamentales, aquel componente que nutre de personal a las competencias fundamentales de la organización”.

Por otra parte, considerando que las personas en las empresas dependen de los jefes de línea y que en buena medida el desarrollo como trabajadores depende de la calidad de sus jefes, la gestión humana tiene que intervenir para mejorar la calidad de la dirección.

“Los profesionales de RH. del futuro sabrán cómo desenvolverse en la difícil tarea de garantizar que los directivos se responsabilicen completamente de la parte humana de la empresa, a la vez que les facilitan las herramientas y la instrucción necesarias para asegurar su éxito” (Christensen, 1998).

La gestión humana se tiene que convertir en el canal de mediación entre los trabajadores y la organización, porque su responsabilidad es establecer procesos de reconocimiento y estímulo que mejoren la motivación y asegurar también de que todos los empleados dispongan de los medios necesarios, incluyendo los tecnológicos y los de desarrollo de personal; y se centran en evaluar, celebrar y recompensar la buena actuación.

Responsabilidad Social

Asumir una posición frente a la responsabilidad social impacta diversos aspectos de la gestión organizacional. En primer lugar, implica definir qué tipo de organización se quiere ser, esto es, repensar la misión empresarial, a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social (Rodríguez, 2001). En segundo lugar, establecer qué proceso se seguirá para la construcción social de su legitimidad, o sea, anticiparse en gestionar las cuestiones que surjan de la sociedad a raíz de su actuación empresarial, y sin descuidar los factores de eficiencia y eficacia, cuestionarse cómo se logra esa rentabilidad social y su posición frente al posible costo social que ello implique (Lozano, 1999).

Por último, plantearse la responsabilidad social requiere definir la posición empresarial frente a la transparencia y, por lo tanto, frente a la rendición de cuentas a la sociedad (accountability) (Cortina, 2000).

Si bien este es un campo de la vida organizacional que puede considerarse etéreo, sobre todo al pasar a la acción, la revisión de la literatura permite asignarle a gestión humana, al menos, tres aspectos en los cuales debe generar valor:

- ✓ Participar activamente en la construcción del sentido de la responsabilidad social en la organización.
- ✓ Velar por el impacto sobre los stakeholders (los más relacionados con la gestión humana).

- ✓ Velar por la transparencia en la rendición de cuentas.

El primer aspecto se concreta en el apoyo a la formulación de una apropiada política de responsabilidad social, esto implica, en cuanto a la parte humana se refiere, involucrar a los trabajadores en su formulación y seguimiento y velar por que se desarrollen procesos de mejoramiento continuo.

En el segundo aspecto, gestión humana es responsable de garantizar que las normativas que tienen relación con las personas se cumplan; esto se opera en la vigilancia y cumplimiento de las leyes laborales, garantizando, además, protección frente a posibles violaciones a los derechos humanos, la discriminación, el trabajo infantil y la libertad de asociación (Pacto Global). Si bien el área de gestión humana no parece llamada a responder directamente a otros stakeholders, como los accionistas, los proveedores o los clientes (indirectamente lo hace cuando da cumplimiento a las otras dimensiones), sí se considera pertinente que se preocupe (aunque de esto también deben entenderse otras áreas de la organización) por la protección del medio ambiente, en cuanto impacta en la calidad de vida de las personas.

En lo relacionado con la transparencia, puede agregar valor en la medida en que crea las condiciones para que dicha transparencia se vuelva efectiva: comunicación a los trabajadores sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa, información oportuna y veraz a todos los grupos de interés en lo relacionado con este tema y especialmente en la elaboración de un código ético.

4.3 EVALUACION DE LA GESTION DEL TALENTO

En gestión del talento se realizan evaluaciones de desempeño y evaluación de potencial que cruza tres variables:

- ✓ El interés de la persona.
- ✓ Las habilidades que tiene y,
- ✓ El compromiso que demuestra con la empresa.

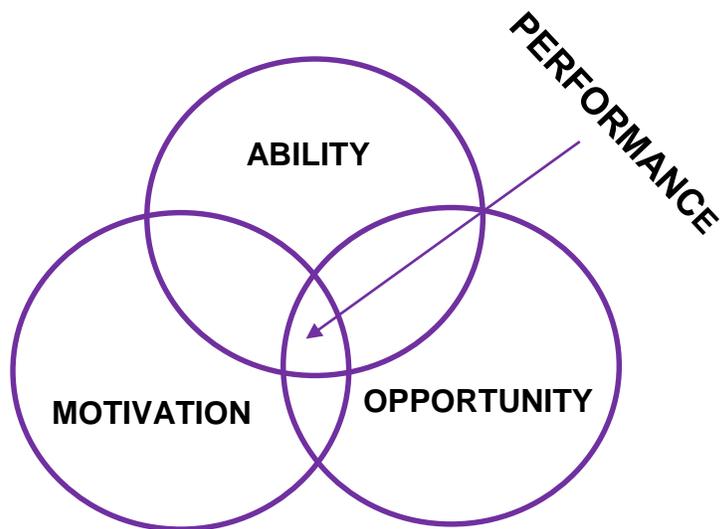
En la gestión del desempeño se observan ciertas conductas que pueden estar alineadas con la organización como:

- ✓ Adherencia a los cambios.
- ✓ Apertura a explorar nuevos sistemas de trabajo.
- ✓ Autoconfianza con las fortalezas.
- ✓ Cumplimiento riguroso de los compromisos y estándares de calidad en el trabajo y
- ✓ Compromiso organizacional que puede llevar a una persona a posponer sus objetivos personales anteponiendo los de la organización que podría implicar mayores horarios, trabajo en lugares lejanos, destinarse turnos.

Las categorías del potencial son:

- ✓ High potential, preparado para asumir uno o dos niveles de jerarquía por sobre el cargo que está asumiendo hoy.
- ✓ Expandible, que no está preparado para ascender, pero si para expandirse en su rol.
- ✓ Well placed, responde al que corresponde en su rol, hay que reforzarlo y mantenerlo. Generalmente es el 70% de la fuerza de trabajo en una empresa.
- ✓ Issue, o problema que responde a quien no cumple los estándares necesarios. Es el prescindible.

La gestión del talento utiliza un modelo denominado AMO que tiene que ver con prácticas de recursos humanos que determinan y pueden aumentar las “abilities”, “motivation” & “opportunities”, esto es habilidades, motivación y oportunidades. Habilidades por capacitación, motivación por incentivo y oportunidades por entornos participativos y todo esto puede potenciar el desempeño de las personas.



De acuerdo a la teoría AMO nuestro desempeño laboral está determinado por habilidades, motivación y oportunidades.

Esto es: las habilidades de los empleados, sus deseos y las oportunidades de hacer una contribución. Estos tres factores no pueden ser independientes cuando se trata del desempeño laboral actual de los empleados.

Si una empresa contrata y trabaja con empleados con alto A, M y O, sin embargo, estos empleados trabajan para su propio beneficio y no de una manera cooperativa, tendrá un impacto en el bienestar y por tanto en el rendimiento general del trabajo. Por lo tanto, el bienestar es un elemento más en la ecuación. Si uno de los factores es cero, entonces, las cuentas totales y el rendimiento global será cero.

Para aumentar las A,M,O, los líderes deberán utilizar estos tres factores como estructura de las entrevistas de evaluación, mediante la comparación de las respuestas de los empleados y las percepciones del líder acerca de lo que pueden, desean y tienen la oportunidad de hacer sus empleados en orden de un mutuo beneficio.

- ✓ **Habilidad:** ¿Qué son capaces de hacer los empleados?
- ✓ **Motivación:** ¿Qué motiva a los empleados y qué tareas específicamente encuentran significativamente motivantes?

- ✓ **Oportunidad:** ¿Qué oportunidades tienen los empleados?, ¿Un plan de desarrollo para empleados debe basarse en el rol y responsabilidad específica de cada empleado. ¿Cómo su rol/responsabilidad se relaciona con el negocio?, ¿Qué contribución ofrece el empleado con la función entregada a los objetivos organizacionales?, ¿Y cómo puede el líder potenciar aún más sus habilidades, motivaciones y oportunidades?

Si miramos la organización como un cuerpo humano, todas las partes del cuerpo deben trabajar juntas y de manera funcional. No basta con que los pulmones trabajen con su máxima vitalidad, si es que hay baja capacidad en otras áreas del cuerpo. En el orden de crear equipos de excelencia, es necesario que los “managers” miren el interior del equipo y evalúen la composición de los perfiles de sus empleados. El riesgo de un equipo mal compuesto es únicamente que la gerencia no tendrá éxito en la creación de una cultura de confianza, lo que aumenta el riesgo de desconectar la sinergia necesaria entre habilidades, motivación y oportunidades en el desempeño general del equipo.

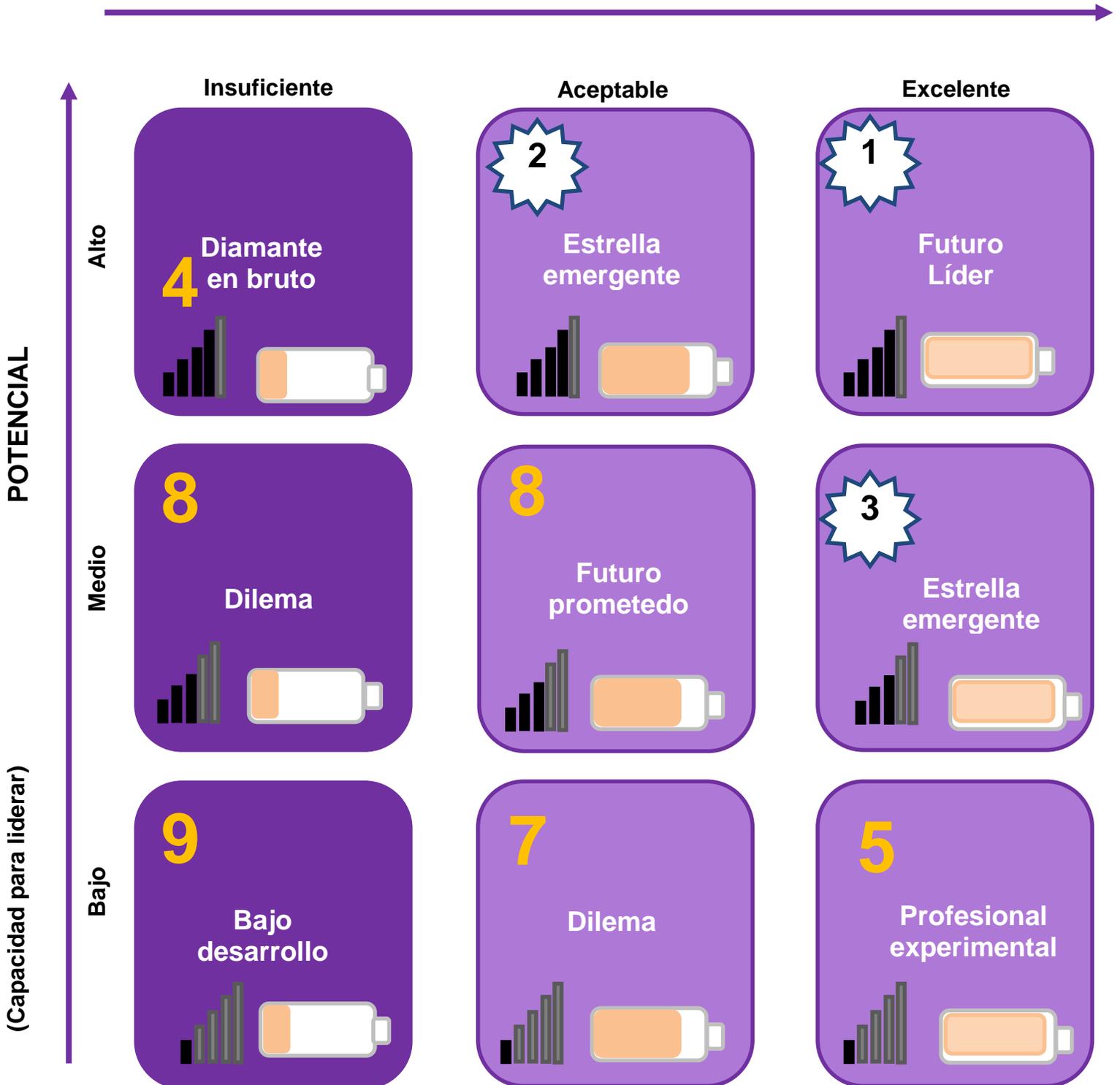
Se puede contratar al más ejecutivo director de proyecto analítico (Habilidades), involucrarlo y desarrollarlo (Motivación) y ofrecerle oportunidades de crecimiento (Oportunidades), pero si el sujeto no trabaja de manera cooperativa, no toma responsabilidad de los objetivos comunes organizacionales y no muestra una apropiada actitud laboral en el día a día, la satisfacción y bienestar del equipo se irá debilitando y como ya sabemos no basta con que los pulmones trabajen con su máxima vitalidad, si es que hay baja capacidad en otras áreas del cuerpo.

La gestión del talento se dedica a detectar al interior de la organización las capacidades requeridas que deben tener ciertos cargos de manera superior al comparativo de otros cargos, se detectan los cargos y los ocupantes. Estos últimos son ingresados a un programa de beneficios, en las bandas salariales se encuentran en los niveles superiores de remuneración, pueden tener beneficios mayores como Gimnasio, cobertura de salud, seguros especiales, bonos por cumplimiento de objetivos. En general los programas de talento son programas que son discretos y confidenciales, no son conocidos por el resto de la organización a excepción por supuesto del ocupante del cargo, su jefe directo y la alta gerencia posiblemente, esto porque son personas que están siendo preparadas para ascender a otros cargos y para evitar la sensación de discriminación y sus consecuencias en el clima laboral.

En la práctica el talento en una organización no supera el 5% o 10% de la población de la dotación, en esto hay que poner un esquema que se llama la caja nueve. Para la detección del talento lo que se hace es cruzar dos variables, evaluaciones de desempeño con evaluaciones de competencia. Quienes tienen alto nivel de desempeño y alto nivel de competencia son los que se ubican en el cuadrante uno, que son los más talentosos. Obviamente los que se ubican en el cuadrante compuesto por bajo desempeño y bajo nivel de competencias son los prescindibles. La gestión del talento es un programa costoso para la organización, son dinámicos, implica generar ranking entre las personas y que estas puedan o no permanecer entre los High potential dependiendo por supuesto de su propio esfuerzo, entrega y la manera en que exprese sus competencias en su desempeño.

Lo que el colaborador hace y cómo lo hace
(Medido en las evaluaciones del desempeño)

DESARROLLO / RENDIMIENTO



Los programas de talentos son exigentes para las personas, y eso es justamente lo que genera el efecto deseado, las personas tienen que dar el 120% de todas sus capacidades, compromiso, esfuerzo, flexibilidad.

Las personas talentosas también tienen mucha orientación al resultado, quieren llegar más alto, muchas veces las personas entran a organizaciones con aspiraciones bastante definidas: llegar a ser gerente o ascender en la escala jerárquica o especializarse y ser el mejor en un ámbito de conocimiento.

Los programas de talentos están muy en boga hoy en el mundo organizacional, de hecho existen organizaciones que al área de gestión de personas le llaman gestión del talento y eso abre una discusión puesto que la denominación que tiene esa gerencia siempre ha sido discutida: Se critica que sea gestión de recursos humanos por considerar a la persona recursos, se critica que se le denomine capital humano puesto que incita a una comparación riesgosa con montos financieros, finalmente, se critica que se llame gestión del talento por cuanto también se gestiona la mediocridad.

La gestión del talento es una metodología que está generando buenos frutos, porque cuando se detecta el cargo crítico que se necesita tener talento y ese cargo crítico realmente aporta al negocio entonces ese cargo crítico puede hacer la diferencia, puede ser un buen soporte para la ventaja competitiva de la organización.

Por ejemplo los que trabajan en innovación y desarrollo en Google tienen que ser talentosos, tienen que ser profesionales de frontera, de vanguardia, porque son los que están creando aplicaciones y recursos que no existen en el mercado, deben ser curiosos, metódicos, trabajar largas jornadas pues esos procesos creativos duran semanas completas a veces.

4.4 RETENCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO

Antes de iniciar una estrategia para retener el talento es importante tener en cuenta que este tipo de personas son inseguras y obsesionadas por el logro. Por tal razón, son difíciles de gestionar y retener, debido a que siempre se sienten vulnerables. Porque no se les recompensa de la forma correcta, no siempre el dinero logra este objetivo.

Esta vulnerabilidad se refleja con sentimientos crónicos de inseguridad en la capacidad para desempeñarse según lo esperado, en sentirse avergonzado cuando se le obliga a desempeñarse según las normas de la organización y en los motivos de los demás, incluso cuando les recompensa o actúan de modo favorable hacia las directivas. Berglas destaca que la inseguridad de los talentos es la que ocasiona los dolores de cabeza de los gerentes.

Las cuatro características para reconocer el sentido vulnerable de autoestima en los talentos son:

1. Esfuerzo crónico por tener éxito: se caracterizan porque sus capacidades son de un valor incalculable para la empresa. No obstante, por su ego trabajan constantemente para ser elogiados. Tienen en la mente la frase “puedes hacer más”, marcada desde su infancia, por eso realizan hazañas brillantes para no ser criticados.

2. Necesidad de ser número 1: cuando cumplen las expectativas y son declarados “los mejores” desaparece la presión temporalmente. Pero esta satisfacción es momentánea, pues se sienten inseguros al competir por ganar la aprobación. Consideran que las alabanzas son ilimitadas y si otra persona se las lleva consideran esta acción como una pérdida personal.

3. Exigencia de ser reconocido públicamente: el ser avalado como los mejores por la gran mayoría, después de lograr sus objetivos, es el mejor resultado de su gestión. La aprobación del éxito por parte de las masas es la mejor fuente de validación.

4. Temor a la intimidad: la característica principal es que temen ser rechazados, esta situación la interpretan como el no alcanzar su meta. Es importante tener en cuenta que los talentos en las organizaciones han llegado al punto de ser inmanejables. Sin importar esto, los gerentes invierten en ellos, pues saben que tienen garantizado el éxito en sus estrategias.

Para solucionar este inconveniente se creó al Coaching Ejecutivo, una especialidad de nicho en consultoría corporativa para satisfacer las necesidades de los talentos. Con esta figura lo que se busca es ganar comprensión para mejorar las habilidades de gestión.

Además Recursos humanos debiese contar con estrategias claves para la gestión del talento humano, como hacer un proceso de selección o reclutamiento que contemple el análisis de las motivaciones y expectativas que tienen los aspirantes a las diferentes vacantes que ofrece la compañía, a fin de poder establecer desde un primer momento si la visión de futuro del aspirante es compatible con la visión y estrategias de la compañía. En el mismo sentido, es pertinente el establecimiento de escalas salariales que le permitan a la compañía ofrecer una compensación acorde con las competencias y responsabilidades que implica el desarrollo de las funciones asignadas al colaborador. Todo lo anterior se puede consolidar con el establecimiento de planes de carrera que le permitan a la organización mantener motivado y retener al personal apto que trabaja con agrado al servicio de la compañía.

Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente, ya que no basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo.

Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados (...) Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y créditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad. (Castillo & Daza, 2011).

4.4.1 Estrategias de retención

Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002). Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

El establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Morgan, Romero, & Cabello, 2010). Según la Harvard Business School Press (2006) “la retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar la confianza demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respeto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades”.

Por su parte, Bargsted (2011) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano:

1. Los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano;
2. Los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro y
3. Las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera. La retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones (Gonzales, 2009), debido quizás a que las políticas macroeconómicas y la liberalización comercial han determinado cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados (Ramírez, 1999). Y cada organización apuesta por poseer los mejores talentos. Según Michaels, Handfield-Jone & Axelrod (2003) “para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento, lo esencial es que los líderes y los gerentes adopten una mentalidad de talento” que puedan transmitir a sus colaboradores.

La compensación como estrategia de retención

Para Wayne & Robert (2005), la compensación es la totalidad de los pagos que recibe el empleado por sus servicios, y administrarla, “es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia, porque tiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización”. Grandes empresas consideran que premiar y valorar el talento, es fundamental para lograr el éxito operacional de la empresa, pero que requiere de ésta un trabajo deliberado y permanente de acompañamiento para el desarrollo y crecimiento de las personas que la componen. De este modo, empresa y trabajador logran, conjuntamente y de manera integrada, sus objetivos y el resultado es progreso para la sociedad en su conjunto.

Oyarzún & Oyarzun (2011) sostienen que es importante la creación de talento humano con una visión amplia y de largo plazo; razón por la cual, las actividades compensatorias deben ir de la mano de las de cualificación, para aumentar las posibilidades de retención. Así pues, como dice Gutiérrez (2011), la gestión de talentos se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin ella, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Por esta razón hay que tener en cuenta sus necesidades formativas, pues de ello depende el éxito de la empresa (Salinas & Escalante, 2012), es decir, aprender a perfilar las habilidades y competencias de cada profesional a las necesidades empresariales. Propender porque sean proactivos, que cada colaborador tome las riendas de su propia vida, anticipándose a los requerimientos, dando respuestas a cualquier estímulo independientemente de si son vigilados o no. Lo que según Covey (2003) “implica comportarse según su decisión consciente, basados en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentran (...) definir lo que desea lograr y posteriormente diseñar todas las partes para lograrlo”. Es decir, establecer un horizonte basado en principios (p.1 y 2).

Los planes de carrera como estrategia de retención

La “planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. Es la sucesión planeada de empleos diseñada por una organización para desarrollar a sus empleados” (Wayne & Robert, 2005). Y como todo plan tiene un objeto de acción, es decir, posee una claridad sobre quién va a ser el benefactor de las acciones, actividades o tareas ahí expuestas (Gonzales, 2009). Son un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos,

calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo (Nieves, 2010). Los planes de carrera desde este punto de vista expresan el compromiso que las empresas deberían tener con sus colaboradores a fin de que éstos hagan carrera en éstas.

Marín & Velasco (2005) consideran que “el conocimiento de los perfiles motivacionales por carrera se constituye en un insumo valioso para la determinación de planes de carrera y el ajuste de los cargos a las personas”. Esto hace que las organizaciones conozcan mejor a su personal, lo que permite optimizar esfuerzos en relación a lo que los motiva y así poder dar respuestas asertivas a sus expectativas. Una de las claves para incentivar y retener el personal en las empresas, debiese ser es el hecho de contar con planes de carrera personalizados a las expectativas de cada persona, determinando metas anuales consensuadas, y haciendo un seguimiento del cumplimiento de las mismas.

4.5 GRUPO REZIDOR: CASO DE ESTUDIO EN GESTIÓN DEL TALENTO

El presente caso de estudio es un buen ejemplo para definir ese “lenguaje común” que requiere la gestión del talento en las organizaciones, como también para demostrar y aprender cómo cualquier empresa puede desarrollar su talento internamente. Cuando se trata de priorizar en el desarrollo de personas Rezidor predica con el ejemplo, ya que ha hecho de la gestión del talento un asunto estratégico.

Comencemos por explicar que Rezidor es una de las más grandes cadenas hoteleras con más de 1440 hoteles, además el sector hotelero es, o fue reconocido por su baja reputación laboral: bajos salarios, turnos de trabajos inhumanos y competencias laborales básicas. Pero para Rezidor el negocio funciona de la siguiente manera:

Para construir una marca poderosa no basta solo con ofrecer un buen producto, se tiene que ofrecer además un gran servicio. Pero proveer un servicio que supere las expectativas, no es tarea fácil. Aquellas organizaciones que lo consiguen suelen tener pocos fallos en sus operaciones, y puede decirse que sus empleados son sus mejores embajadores de marca.

Esto no es ninguna coincidencia. Es el resultado de un gran trabajo desarrollando a personas y gestionando su talento. “Si tienes 35.000 empleados y entre ellos no hay mucha gente brillante, entonces estás haciendo un mal trabajo.” Llegó a afirmar en una entrevista Kurt Ritter, ex-CEO de Rezidor. “Podría darte mucho ejemplos, casos de éxito. En cualquier caso, creo que es una particularidad de nuestra compañía que una camarera de pisos, o cualquier otro trabajador, pueda llegar hasta la cima, pues estará en ellos y su capacidad para desarrollar sus habilidades.”

Ejecutivos y personal de recursos humanos en el corporativo, responsables de personal en los hoteles, directores regionales, directores de área, directores de hotel y responsables de departamento... Todos ellos, son responsables en este proceso. En Rezidor, el talento se considera como una materia prima de mucho valor, que continuamente se está midiendo y evaluando. Un primer resultado de este trabajo, se ve en mayores índices de retención de clientes, a consecuencia de aumentar considerablemente la motivación de sus trabajadores. El segundo resultado se materializa en una organización más inteligente que dispone de empleados con mayor compromiso y conocimiento; equipos de mayor rendimiento, y mayores niveles de autonomía y responsabilidad.

“Puede que Rezidor no sea la única organización que desarrolla a sus empleados ofreciendo formación continua, o que promueva el talento promocionando internamente a su gente”, advertía Jan Spooren, director de desarrollo de personas para Rezidor. “Lo que sí creo que es único en nuestro caso, es la manera en la que lo hemos estructurado. La forma en la que hemos diseñado nuestros procesos para desarrollar a nuestras personas”.

Estrategia 4D y Ruta 2015 en Rezidor

En enero del 2013, Wolfgang M. Neumann fue nombrado nuevo CEO sucediendo a Kurt Ritter, uno de los CEO más admirados y con más antigüedad del sector hotelero. “Es un honor sustituir a Kurt Ritter, y estoy ansioso por liderar nuestra ambiciosa estrategia *Ruta 2015*. Seguiremos priorizando en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas y propietarios, y seguiremos construyendo una cultura única con nuestros empleados,” declaraba Neumann. A través de *Ruta*.

2015 Rezidor espera aumentar su porcentaje de EBITA, entre el 6 al 8 por ciento para el año 2015. La estrategia de marca es una prioridad en la generación de ingresos, incluyendo acciones y alianzas estratégicas globales con Carlson, iniciativas de ahorro en costes, programas de gestión de activos, y la expansión de nuevos hoteles dentro del porfolio de marcas.

Al mismo tiempo, en 2013, Rezidor lanzó su estrategia multidimensional con la misión única de proveer un servicio excepcional a través de su filosofía “! Sí, puedo hacerlo!”

Los cuatro pilares básicos de lo que llaman su estrategia 4D son:

(1) *Desarrollar personas y el talento:* atraer, capacitar y retener a las mejores personas, y al mismo tiempo crear una cultura de alto rendimiento que se centre en los resultados.

(2) *Deleitar a los clientes:* proporcionar la promesa de marca de Rezidor, crear momentos únicos y experiencias memorables para todos los clientes en cada hotel.

(3) *Desarrollar el negocio:* continuar innovando y asegurarse que las fuentes principales de ingresos están respondiendo a los cambios de mercado. Y superar a la competencia; con una máxima optimización del portafolio de hoteles, gestionando los costes de manera inteligente.

(4) *Dar resultados:* maximizar el valor de los accionistas y ofrecer resultados convincentes a los propietarios de los hoteles que gestionan.

Un lenguaje común para definir el talento: Las 7 Dimensiones de los líderes de negocio (LdN) y responsables de departamento RdD). Creando un perfil de éxito.

La estrategia de cambio de Wolfgang empezó definiendo un lenguaje común para definir el talento, y la implementación de un proceso más sistemático y mejor estructurado para evaluar lo que se debería entender por talento en Rezidor; qué se comprendería como un perfil de éxito para un director general de hotel o cualquier otro ejecutivo por encima, o para un responsable de departamento.

Un hotel, como cualquier otro negocio, no sólo tiene que ser gestionado de acuerdo a unas habilidades técnicas específicas del sector, sino que también necesita de otras

competencias más genéricas como: la gestión financiera, la perspectiva estratégica, el liderazgo de personas, la innovación y las ventas. Rezidor pensó en todas estas competencias y las agrupó en 7 Dimensiones para los ejecutivos sénior, directores regionales, directores generales de hotel (Rezidor los define a todos como Líderes de Negocio–LdN) y los responsables de departamento (RdD). Estas dimensiones varían ligeramente entre puestos. Por ejemplo, no se esperaría para un RdD el mismo nivel de perspectiva estratégica que para un LdN.

Las 7 Dimensiones de Rezidor son:

1. Perspectiva y comprensión estratégica.
2. Enfoque comercial.
3. Relaciones activas.
4. Resultados de calidad.
5. Solución de problemas.
6. Liderazgo y gestión de personas.
7. Pasión e integridad.

1. Perspectiva para LdN y Comprensión para RdD

Ya hace tiempo, Peter Drucker contó la historia de los tres cortadores de piedra. Mientras cortaban piedra, alguien se les acercó y les preguntó qué es lo que hacían. El primero replicó: “nada especial, sólo me gano la vida con esto”. El segundo seguía cincelandó la piedra mientras respondía, “estoy haciendo el mejor trabajo que puedo para ser el mejor cortador de piedras de todo el país.” Cuando se acercó al tercero y le preguntó, éste respondió con un brillo visionario en sus ojos: “Estoy construyendo una catedral.” Drucker nos preguntaba cuál de estos tres podría ser un verdadero manager. “El tercer hombre, por supuesto, es un verdadero manager,” afirmaba Drucker. “El primer hombre tiene claro lo que quiere ‘un salario justo para un día de trabajo justo’. Este hombre no es un manager ni lo será nunca. Sin embargo, el problema es el segundo hombre: la especialización es

esencial, pero siempre hay un riesgo de que nuestro gerente especialista crea que está logrando algo importante cuando en realidad sólo está cortando y puliendo piedras. La especialización debe ser promovida en una organización, pero siempre tiene que estar relacionada con un todo.”

El problema de muchos gerentes y profesionales en empresas concierne al segundo hombre. La especialización es clave, pero puede perder el foco si no se relaciona con una perspectiva más holística. Es posible que un jefe de cocina sea un cocinero brillante; incluso también es posible que sea un gran gestor de sus costes, y que sea un buen líder de equipo. Sin embargo, nuestro jefe de cocina bien podría estar sólo mirando por los intereses exclusivos de su departamento, enfrentándose con otros jefes generando conflictos. Esta persona es nuestro segundo cortador de piedras según expone Drucker, porque, aunque competente en sus funciones, es incapaz de ver un cuadro más grande en el que él forma parte.

Rezidor aclara que la perspectiva y la comprensión estratégica para los LdN y los RdD consisten en adoptar una actitud empresarial y de propiedad. Se pretende que los gerentes y directivos sean capaces de anticipar oportunidades, y adoptar una visión más amplia sin perder el foco en las prioridades del corto plazo de sus hoteles o departamentos. Para los RdD consistirá en mantener un equilibrio entre las necesidades de sus departamentos con el bien general del hotel. Los directores regionales, directores generales de hotel y otros ejecutivos –LdNserán evaluados por su capacidad para equilibrar las necesidades del hotel con el bien general del grupo hotelero. En general, todos los managers en esta dimensión, se consideraría que no cumplen expectativas, si no son conscientes o no están seguros de cómo su trabajo, departamento o unidad, impacta en un todo. Esta dimensión también implica tener un buen conocimiento del negocio y del mercado, y ser conocedor de los factores económicos más globales. Ser capaces de pensar e incluso anticiparse a asuntos políticos, legales, y económicos. También supone estar al día de las últimas tendencias, desarrollos y tecnologías en la industria hotelera.

2. Enfoque comercial

El enfoque comercial en Rezidor en esta dimensión, está relacionado con la comprensión y la priorización sobre los beneficios; considerando ambos, ingresos y costes. También

significa que los managers tienen que estar vigilantes para detectar nuevas maneras y oportunidades para aprovecharse de su entorno local, responder a movimientos que hagan los competidores, y saber cómo posicionar su departamento/hotel (RdD) y área/hotel (LdN). Aquellos gerentes o directivos que muestren una visión limitada, bien sólo en costes o en ingresos, no estarían cumpliendo con las expectativas. Si, por el contrario, son capaces de comprender el impacto global que tienen ambos sobre los beneficios, estaría cumpliendo con las expectativas.

Esta dimensión comercial nos acerca otras competencias como la de ser consciente, e incluso ser capaces de anticiparnos a los movimientos de la competencia, y tomar las acciones oportunas. Ser proactivo, participativo, y apoyar los procesos comerciales o las ideas que puedan incrementar los ingresos. El enfoque comercial también se refiere al conocimiento (RdD) de los resultados económicos del propio departamento y del hotel, y mostrar sólidas habilidades analíticas económicas de negocio (LdN).

3. Relaciones activas

El profesor Henry Mintzberg en su libro *Managing* (2009) desmitificó lo que definiría como “el folklore” en la gestión, aquella visión que lo limita a una relación jerárquica entre un “superior” y un “subordinado”. El hecho es que gestionar consiste tanto en relaciones laterales entre otros colegas de trabajo y asociados, como lo son las relaciones jerárquicas. Los directivos más eficaces –entre otras competencias –invierten parte de su tiempo con una gran variedad de personas fuera de su unidad y departamento: clientes, proveedores, otros miembros del equipo, socios, gobiernos, responsables sindicales, y otros grupos de interés. Mintzberg también se refirió a la importancia de “gestionar en el medio”. Esto es, centrarse también en los roles externos de *enlazar* y *negociar*, usando las habilidades de negociación.

Las relaciones activas en Rezidor sugieren que hay ser capaces de construir relaciones externas e internas a través de toda de las necesidades de los demás y adaptar el estilo en consecuencia. Esta dimensión también habla de resolver los conflictos cuando se presenten y ser capaces de influir en otros, cuando se presenten ideas propias. Gerentes y directivos cumplirían expectativas si son capaces de comunicar con fluidez y de manera concisa, y superarían expectativas si llegarán a tener sólidas (RdD) o excepcionales (LdN)

habilidades de comunicación y presentación en público. Esta dimensión también anima a construir relaciones sólidas y duraderas con otros colegas de trabajo, propietarios de hotel, clientes, reguladores, y licenciarios. Directivos y gerentes superarían expectativas si son competentes para representar a la compañía en actos públicos, incluso con participantes de primer nivel, e influir a un gran número de personas con sus habilidades y su carisma. Las relaciones activas también tratan sobre la diversidad y sensibilidad cultural. Aquellos que sean capaces de adaptarse, cumplirán expectativas, y si van más allá, mostrando una gran flexibilidad cuando trabajen en cualquier cultura y entorno, superarían expectativas.

4. Resultados de calidad

Ser capaz de ofrecer un servicio memorable, o el nivel de servicio al que Dany Meyer, CEO de Union Hospitality Group, se refiere como ‘servicio iluminado’ en su libro *Setting the Table*, es un resultado que no está al alcance de todos. Este tipo de servicio se centra en superar las expectativas del cliente. Claro que sus expectativas variarán dependiendo de lo que pague por un producto o servicio –un servicio ‘memorable’ o ‘iluminado’ no tiene por qué estar reservado exclusivamente al segmento de lujo. El problema habitual de muchas empresas de servicios, es que a menudo existe un vacío entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe.

Reducir este vacío es la meta de muchas compañías cuya misión es proveer un buen servicio. Sobrepasarlo, es una misión de otras compañías como Southwest Airlines, Jet Blue Airlines, Virgin Atlantic, Ritz Carlton, Four Seasons, Union Square Hospitality Group, Zappos, Whole Foods Market y muchas más. Estas marcas son capaces de superar expectativas ofreciendo un servicio que continuamente está por encima de la media. Rezidor se esfuerza por lograr un nivel de servicio similar, a través de su filosofía de servicio y valor corporativo “¡Sí, puedo hacerlo!”.

Los estándares de servicio son necesarios, pero éstos tienen que ser constantemente revisados y mejorados. Sus mejoras tienen que venir desde los equipos de trabajo en cada hotel, y para que esto suceda, la potenciación de los empleados o el *empowerment*, es crucial. Esto supone una mentalidad de Gestión de la Calidad Total y su filosofía de trabajo *Kaizen* en pro de la mejora continua. Esta forma de trabajar implica que cada empleado, dentro de su esfera de responsabilidad, debe estar capacitado y comprometido para

mejorar su trabajo continuamente.

Rezidor espera de sus gerentes y directivos (y resto de empleados) que busquen proactivamente oportunidades para mejorar los estándares, y que consigan mejorar los indicadores de rendimiento.

RdD y LdN estarían cumpliendo expectativas si se centran en asegurar los estándares de calidad de la compañía. Y excederían expectativas si fueran capaces de mejorar el estándar, y marcar un nuevo modelo de mejor práctica para el resto de la organización. Entre tanto, los resultados económicos no deberían verse comprometidos por el hecho de mejorar la calidad. Así, aquellos gerentes y directivos que puedan mejorar ambos objetivos al mismo estarían por sobre las expectativas.

5. Solución de problemas

Esta quinta dimensión, no solamente basa sobre la solución de problemas y la toma de decisiones, sino que también evalúa la capacidad de desafiar el *statu quo* y pensar ‘fuera de la caja’. Se centra en la capacidad para innovar y pensar creativamente; pero calculando los riesgos. La idea de innovación que tiene Wolfgang Neumann es inclusiva, esto es, no restringida al corporativo o a altos ejecutivos. Cualquier persona en Rezidor puede tener capacidad y contribuir en el proceso de innovación. “Rezidor busca innovar a través de todos sus miembros de equipo”, señala Neumann. “Involucrar a cada miembro de un hotel en un planteamiento de abajo-arriba; ser capaces de mirar más lejos de lo obvio, y pensar en cómo podemos mejorar nuestra promesa de marca, y al mismo tiempo responder a los cambios de necesidades de nuestros clientes”.

Las aptitudes que se agrupan en esta dimensión son: habilidades analíticas y habilidad para ver tendencias entre datos relevantes; explorar muchas opciones y contemplar diferentes escenarios antes de tomar una decisión, y estar preparado para intentar enfoques innovadores cuando se solucionen problemas. En cualquier caso, este planteamiento innovador ‘outside the box’ tiene que calcular los riesgos antes de ponerse en práctica.

6. Liderazgo LdN y gestión RdD de personas

Peter Drucker señaló hace tiempo que el primer recurso de todo gerente eran las personas. “Y las personas, son un recurso único que requieren de una cualidad peculiar en cualquier manager. Trabajar con personas implica que siempre busquemos cómo desarrollarlas”.

La dimensión de liderazgo y gestión de personas promueve crear líderes transformacionales. Un jefe transformador no sólo tiene la capacidad de motivar a los miembros de su equipo, sino que también es capaz de inspirarlos. A menudo, las personas que son lideradas por un jefe transformador, no sólo rinden más, sino que ni ellas mismas se imaginaban que pudieran tener tanto potencial. Abraham Maslow definió muy bien el requisito interior de un líder transformacional: “El buen jefe o el buen líder, en la mayoría de situaciones, debe tener un requisito psicológico que le permita disfrutar del crecimiento y la realización personal de las personas que lidera”.

Aquí encontramos una prioridad por el desarrollo de las personas y el talento en todos los niveles. Ofrecer *coaching* a los trabajadores debería verse como un proceso constante. Cuando evaluar o proveer feedback a los miembros de un equipo, se vuelve un trabajo más entre las actividades de un manager, recibirlo, del mismo modo, se vuelve como algo normal y esperado. Cuando esto sucede, el proceso de coaching pasa a formar parte de la cultura en una empresa. En cualquier caso, el coaching, no sucederá de manera eficiente si los jefes no tienen primero credibilidad. Se necesita demostrar un alto nivel de inteligencia emocional (IE) y ser receptor de confianza.

Aquellos jefes que creen que las personas pueden cambiar, son más efectivos en el coaching. Esto se entiende como la ‘Teoría de la Persona Implícita’ (TPI). Esta teoría pertenece al terreno de las creencias de si las personas pueden, o no pueden cambiar. Los managers que muestran un alto grado de TPI suelen creer que los atributos y las habilidades de las personas son maleables y que los trabajadores pueden cambiar para mejor en muchas situaciones.

Los managers en Rezidor son evaluados por su capacidad para marcar objetivos claros y expectativas de rendimiento, y qué capaces son de inspirar a los miembros de sus equipos; cómo dedican su tiempo en conocerlos, y si son capaces de adaptar su estilo según las circunstancias. Se espera de los líderes de negocio (LdN) y los responsables de departamento (RdD) sean buenos, incluso muy experimentados *coaches*. Se espera de ellos que muestren consistentemente un estilo de liderazgo justo y transparente.

7. Pasión e integridad

Todos los líderes de negocio y el resto de personas, tienen que ser modelos en los valores corporativos de Rezidor todo el tiempo. Deben de ser modelos en integridad y respeto. Los gerentes y directivos saben cómo gestionar el estrés de manera más eficiente; el suyo propio y el de los demás. En situaciones de presión deben ser capaces de controlar sus emociones y ansiedad. También es un modelo en la filosofía de trabajo ‘¡Sí, puedo hacerlo!’. Y, por supuesto, han incorporado los valores de vivir en confianza, ser honestos y un espíritu de lucha.

Evaluación y Gestión del desempeño

Una vez definidas las 7 dimensiones, Rezidor estableció centros de evaluación para evaluar primero a sus directivos en los niveles más altos de la jerarquía -vice presidentes de área bajando hasta los directores regionales. Las evaluaciones revelaron puntuaciones bajas a nivel general en liderazgo y perspectiva estratégica. Así que 2012 se estableció como el año de evaluación y formación para estos ejecutivos, con cursos como “Liderazgo proactivo” – adaptado especialmente para las necesidades de la compañía- y un programa de 4 días basado en cómo hacer evaluaciones del rendimiento y cómo entrevistar a futuros candidatos en base a estas 7 dimensiones. En 2013, estos dos programas se lanzaron a todo el colectivo de directores generales de hotel, y en 2014 al personal de apoyo del corporativo de diferentes zonas.

Una nueva herramienta informática llamada Halogen, facilitó el proceso de evaluación. Se evaluaría el rendimiento en una escala del 1 al 5. Cumplir expectativas se situaría en un 3. Por encima del 3, significaría que se estaría sobrepasando expectativas –candidato potencial para promoción. Por debajo del 3, implicaría un rendimiento bajo.

Por ejemplo, podríamos encontrar el caso hipotético de un director general de hotel por debajo del 3 en las competencias que se agrupan en la dimensión de liderazgo, pero cumpliendo expectativas en el resto. Tal vez este directivo esté gestionando con un estilo más autocrático, limitado a “imponer y controlar” y que necesita evolucionar. También se podría deducir que este directivo no estaría reforzando la filosofía de empresa “¡Sí, puedo

hacerlo!", ya que para que este valor corporativo pueda suceder, se debe liderar desde un principio de confianza, concediendo más autonomía al personal.

En 2014, los programas en liderazgo proactivo, gestión del rendimiento y la evaluación de entrevistas en base a las 7 dimensiones también centraron la formación para los responsables de departamento en los hoteles. De 35.000 empleados que tiene la compañía, hay 3.000 RdD a quienes también se tendrá que evaluar. Estas personas necesitan comprender qué se espera de ellos y qué competencias tienen que mejorar. Del mismo modo, el personal más operativo tiene que ser consciente de las cualidades que se esperan de un gerente.

Resumiendo: si el proceso en 2012-2013 se centró en directores de hotel para arriba -LdN- en enero del 2014 se continuó hacia abajo, centrándose en los 3.000 RdD.

"Por primera vez en la historia de la compañía, tendremos la capacidad de saber cuáles son las necesidades más reales de desarrollo entre todas estas personas, "afirmaba Jan Spooren, director de desarrollo de personas. "Lo que potencia aún más nuestra escuela de negocio, pues estaremos ofreciendo más valor".