

Gestión del talento humano frente a la transformación de equipos de alto desempeño

Eduardo Aponte Hurtado

Psicólogo Ocupacional
Centro de Comercio y Servicios SENA Regional Tolima
Ibague, Colombia
eaponteh@sena.edu.co

64

SENNOVA

Como profesional en psicología ocupacional organizacional, surge la siguiente pregunta ¿cuál debería ser el papel del área de Talento Humano frente a la transformación de equipos de alto desempeño, para favorecer la productividad de la empresa, y a su vez lograr un óptimo aprovechamiento del potencial humano que poseen?

Ciertamente, hoy resulta difícil encontrar a responsables de gestión humana que no afirmen la importancia y el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las organizaciones; al respecto, conviene decir que Dolan (2005) afirmó: “con toda seguridad, la década de los noventa ha marcado, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en la gestión de recursos humanos y en sus departamentos, donde se hace necesario para sobrevivir con éxito durante la próxima década hacer frente a esta difícil tarea con empuje, creatividad, empoderamiento y dinamismo”.

De lo anterior se desprende que una empresa exitosa y productiva es en gran parte el resultado de la aplicación de prácticas y técnicas administrativas sensatas de la gestión del talento humano. Asimismo, es posible mencionar que las empresas exitosas

planean y ejecutan con eficacia, organizan de forma sistemática y dirigen a sus trabajadores de forma efectiva, por medio de un liderazgo basado en las personas, en las metas y en la misión del negocio. Por tanto, es importante resaltar que actualmente el hombre pertenece a un mundo de globalización altamente competitivo, en el cual predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas, lo que constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones, y lograr potencializar y transformar equipos de trabajo corrientes, en equipos de alto desempeño.

Cabe anticipar que los equipos de alto rendimiento podrían ser una herramienta poderosa en la actualidad para invertir en el capital humano, direccionado por el área de gestión humana. Pero ¿qué es un equipo de alto desempeño? Mauricio Castro lo define como “aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia”. Se podría decir que de manera creciente se ha venido hablando de la importancia del área de recursos humanos en la estrategia corporativa y en su apoyo para la conformación de equipos de trabajo eficiente, y generadores de éxito y logro. Con respecto a esta afirmación



Dolan (2005), define a la gestión estratégica de recursos humanos como “todas aquellas actividades que afecta al comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar las estrategias de la empresa”. En este sentido, Shuler (1992) explica que la estrategia en las áreas de gestión humana parten de “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan el comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización”.

Al respecto, conviene decir que la gestión de los recursos humanos es muy diferente a cualquiera de las otras áreas de la organización, de ahí que en la actualidad se hable acerca del papel del área de gestión humana y su acción significativa sobre la empresa, como un socio estratégico de la gerencia. He aquí a Urdaneta, Orlando (2005), quien afirmó que el área de recursos humanos “pasa de ser un área subalterna para convertirse en un área eminentemente estratégica de la empresa”.

Ahora bien, se podría indicar que la gestión de recursos humanos efectivamente impacta en el ámbito de la empresa, razón por la cual cabe señalar a Torres Ordóñez, José Luis (2010), líder en planeación y medición de gestión personal de ECOPEPETROL, en su intervención en el III Congreso Nacional de Psicología Organizacional, realizado en marzo del año, 2010 en la Universidad Nacional de Colombia; quien de forma sencilla y directa establece que: “el talento humano se convierte en capital humano si impacta la estrategia y contribuye a la generación de valor, donde la función de gestión humana debe asegurar el alineamiento estratégico del capital humano, y su impacto en los resultados de negocio”.

De esta manera es importante establecer que el estudio del comportamiento organizacional, hoy constituye una de las tareas más importantes para el área de recursos humanos, la cual debe buscar adaptar la empresa a la gente, a la demanda y a la salud del personal que labora en ella. Ante esto, Chi-

venato logra expresar que “las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito es crecer dentro de una organización”. Con base en lo anterior, se puede considerar que las organizaciones son diferentes y cambiantes, con lineamientos que modifican la conducta de sus empleados que son quienes influirían en la empresa. De ahí que la psicología busque modificar la forma de percibir a las personas que laboran en una organización y a medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión, los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos, repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo.

Así, es posible decir que los recursos humanos y su actuar frente a los equipos de alto rendimiento, pueden ser muy efectivos si se implementan adecuadamente, se adaptan a la tecnología y las personas de la organización se sienten cómodas con el concepto. De esta manera lo refiere Beltrán (2006) “ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método”. De ello se puede deducir que la responsabilidad del área de gestión del talento humano frente a la conformación, capacitación o reestructuración de equipos de trabajo corrientes en equipos de alto desempeño, parte de clarificar, en primera instancia, los términos de eficacia y eficiencia organizacional.

De otro lado, Beltrán (2006), resalta que “hoy en día se ha comprobado que hacer mucho no es lo mismo que hacer lo que se requiere y hacerlo correctamente y es eso último lo que realmente genera el éxito”; por ende, el concepto de eficiencia y eficacia en el ámbito organizacional es un reflejo de la complejidad de las organizaciones y de la dificultad de conformar equipos de alto desempeño. Esto conlleva a determinar que los elementos que conforman la eficiencia y la eficacia son números: productividad, crecimiento de capital, satisfacción, calidad, excelencia, competitividad; como lo señala Palací (2005) “la eficiencia se refiere a resultados



de una actividad. La eficacia se suele representar en términos de ratios, en los cuales el resultado observado se compara con el estándar o meta; así la eficacia organizacional se conforma como un constructo evaluativo respecto a los resultados, ya sean productivos o de nivel grupal u organizacional, así como los efectos que producen”.

Sin embargo, Gibson fue muy claro al afirmar que en la actualidad los gerentes de las organizaciones ya no pueden enfocarse solo en marcas, logotipos, ingresos o márgenes de utilidad, hoy día las organizaciones son juzgadas con base en las relaciones que establecen con los empleados, por el respeto, por los derechos humanos, las relaciones con la comunidad y por su responsabilidad ambiental. Otro aspecto fundamental en el papel de la gestión del talento humano en la conformación de equipos de alto desempeño, es que ésta debe enfocarse en recaptar el sentimiento, la forma de pensar, la pasión y el deseo por ser eficientes y eficaces frente al cliente tanto interno como externo.

Establecer una relación auténtica entre el área de recursos humanos y los equipos de alto desempeño es primordial, ya que permite ayudar a la organización a entender mejor a la comunidad para poder lograr mejoras en la productividad, buscando entender y explicar: 1) las conductas individuales, grupales y organizaciones 2) percepciones, tipos de personalidad, actitudes y habilidades, 3) mejoras en el desempeño, 4) influir en el comportamiento organizacional, 5) basarse en el principio de que cada uno tiene rasgos distintivos de personalidad, diferentes creencias, diversos niveles de aspiración y un ambiente cultural particular, 6) y que cada individuo al interior de una organización asuma un papel (de líder o el de subordinado). Sin embargo, la planeación de recursos humanos frente a la creación de equipos de alto rendimiento, es un proceso continuo y abarca todas las áreas y niveles de la

organización, y es útil para cualquier empresa, por pequeña que sea.

Para finalizar, se estima que solo se puede hacer, nacer y crecer un equipo de alto rendimiento, si la naturaleza de la organización va en un sentido ligado a los valores comunes y si la voluntad colectiva se encuentra orientada hacia este modo de funcionamiento, siendo un participante transversal, el área de gestión el talento humano.

Referencias

- Beltrán, J. J. M. (2006) Indicadores de Gestión. Colombia. 3R Editores.
- Cozby, P. C. (2005) Métodos de investigación del comportamiento. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento Humano. Colombia. Mc Graw Hill.
- Dolan, S. (2003). La Gestión de los recursos humanos. Colombia.: Mc Graw Hill.
- Gibson, J.L (2003) Organizaciones-comportamientos, estructura y proceso. México.: Mc Graw Hill.
- Palací, F.J. (2005) Psicología de la Organización. Colombia. Prentice Hall.
- Schuler, R.S. (1988) Personal and Human resource management. Wets Publishing Co.
- Torres Ordóñez, José Luis (2010). Seguridad basada en comportamientos. Colombia.: III Congreso Nacional de Psicología Organizacional.
- Urdaneta, B. O. (2005) Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. Colombia. 3R Editores.
- Zuleta, E. (1985) Educación y Democracia, un campo de combate. Colombia. Corporación tercer milenio Winred.com. Castro, Mauricio. Haga de su equipo un Equipo de Alto Desempeño. <http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-desempeno/gmx-niv116-con10704.html>.

