



GERENCIA DEL TALENTO HUMANO HOY (I)

Nos encontramos casi en la mitad de la segunda década del siglo XXI y, aun cuando algunas empresas continúan gerenciando su “recurso humano” de la manera tradicional, es imposible negar que la gerencia del Talento Humano ha experimentado transformaciones significativas, desde la estructura de su proceso de soporte al quehacer de las organizaciones hasta la manera misma en que se entienden, sus principios y cómo se conciben. Permeadas por los cambios tecnológicos, sociales y económicos, las empresas deben adaptarse a las nuevas características del trabajo para mantener su competitividad y garantizar un ambiente laboral saludable y productivo. En un mundo donde la competencia es feroz y la innovación es clave para el éxito empresarial, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor crítico para la ventaja competitiva y el crecimiento sostenible de las

organizaciones. A continuación, exploraremos algunos aspectos clave que configuran la gestión del talento humano en esta era.

Los trabajadores de hoy en día se caracterizan por ser más autónomos, tecnológicamente capacitados y enfocados en el equilibrio entre la vida laboral y personal. La digitalización ha cambiado la naturaleza del trabajo, permitiendo una mayor conectividad y acceso a la información. Los empleados valoran la flexibilidad y buscan empleadores que ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional y personal. Además, hay una mayor conciencia sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, lo que exige a las empresas políticas más inclusivas y equitativas.

Hoy, los empleados también esperan un entorno laboral que promueva la creatividad y la colaboración. Con la proliferación de herramientas digitales, las empresas pueden/deben crear espacios de trabajo virtuales que faciliten la interacción entre equipos dispersos geográficamente. Esta conectividad global también ha dado lugar a una fuerza laboral más diversa, lo que requiere una mayor sensibilidad cultural y adaptabilidad por parte de los empleadores.

Si eres gerente o director de talento humano de una empresa, sin importar su tamaño, es importante que busques responder a este nuevo contexto de cultura global, el cual llegó para quedarse y evolucionar. Dentro de la gran lista de factores a los cuales la nueva Gerencia del Talento Humano debe apuntar incluir de manera actualizada, contextualizada y, ojalá lo antes posible, podemos contar algunos que consideramos muy importantes y que analizaremos con algo de detalle:

Independencia

La independencia en el lugar de trabajo permite a los empleados tomar decisiones y gestionar sus tareas con mayor autonomía. Este enfoque fomenta la innovación y el sentido de responsabilidad, ya que los trabajadores se sienten más empoderados para contribuir con ideas y soluciones. La independencia debe ser balanceada con la orientación y apoyo adecuados para asegurar que todos los empleados puedan alcanzar sus objetivos sin sentirse aislados.

Para fomentar la independencia, las empresas deben proporcionar a los empleados los recursos necesarios y la capacitación apropiada para

realizar sus tareas de manera efectiva. Esto incluye acceso a información, herramientas adecuadas y la libertad para experimentar y aprender de los errores sin miedo a regaños, llamados de atención o terminación de su contrato.

Un liderazgo efectivo juega un papel crucial en la promoción de la independencia. Los líderes deben establecer objetivos claros y proporcionar retroalimentación constructiva, permitiendo a los empleados encontrar sus propias soluciones y métodos de trabajo. Este enfoque no solo mejora la moral, sino que también puede conducir a nuevas formas de hacer las cosas, potenciando la innovación dentro de la organización.

Flexibilidad en Horario Laboral

La flexibilidad en el horario laboral se ha convertido en un factor clave para atraer y retener talento. Los empleados valoran la posibilidad de ajustar sus horarios de trabajo para atender responsabilidades personales y mejorar su calidad de vida. Las empresas que adoptan políticas de horario flexible suelen observar un aumento en la satisfacción y productividad de sus empleados. Esta práctica también facilita la integración de diferentes generaciones en la fuerza laboral, cada una con sus propias expectativas y necesidades.

La flexibilidad horaria puede adoptar diversas formas, desde horarios de entrada y salida variables hasta semanas laborales comprimidas o el trabajo por objetivos. Lo importante es que estas políticas se implementen de manera justa y coherente, ofreciendo a todos los empleados la oportunidad de beneficiarse de ellas.

Además, la flexibilidad horaria puede ser una herramienta poderosa para mejorar la salud mental de los empleados. Permitir que los empleados ajusten sus horarios para incorporar actividades como ejercicio, tiempo en familia o simplemente descansar puede reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. Las empresas que promueven una cultura de equilibrio entre el trabajo y la vida personal tienden a experimentar menores tasas de rotación, mayor lealtad de los empleados y un incremento en la productividad de la empresa en general.

Trabajo Remoto

El trabajo remoto se ha consolidado como una práctica común, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. Esta modalidad ofrece numerosas ventajas, como la reducción de tiempos de desplazamiento, mayor autonomía y la posibilidad de atraer talento de diversas geografías. Sin embargo, también presenta desafíos como la necesidad de establecer una comunicación efectiva y mantener la cohesión del equipo. Las empresas exitosas han implementado herramientas de colaboración en línea y políticas claras para garantizar que el trabajo remoto sea productivo y equitativo.

Para gestionar el trabajo remoto de manera efectiva, las empresas deben invertir en tecnología de calidad que facilite la comunicación y el seguimiento de proyectos. Plataformas como Slack, Microsoft Teams y Zoom se han convertido en esenciales para mantener a los equipos conectados. Además, es crucial establecer normas claras sobre la disponibilidad y la comunicación para evitar malentendidos y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la organización.

La cultura de la confianza también es fundamen-

tal en un entorno de trabajo remoto. Los líderes deben confiar en que sus empleados cumplirán con sus responsabilidades sin supervisión constante. Esto se puede fomentar mediante la creación de una cultura de responsabilidad y autonomía, donde se valoren y ponderen los resultados por encima del tiempo pasado en línea, pues estas dos variables no necesariamente tienen una correlación positiva.

Remuneración

La remuneración justa y adecuada es crucial para mantener la motivación y el compromiso de los empleados. Las empresas deben establecer salarios competitivos que reflejen el costo de vida y las condiciones del mercado laboral local. Además, la transparencia en las políticas salariales y la equidad interna son esenciales para fomentar la confianza y la lealtad de los empleados. Las revisiones periódicas de los salarios y los ajustes basados en el rendimiento y la inflación son prácticas mínimas necesarias.

Además de los salarios base, las empresas deben considerar bonificaciones y otros incentivos que recompensen el rendimiento y la contribución al éxito de la empresa. Estos pueden incluir bonos por objetivos alcanzados, participaciones en beneficios o stock options.

La equidad salarial también es un tema importante que las empresas deben abordar de manera proactiva. Asegurar que no existan disparidades salariales basadas en género, raza u otros factores que podrían entenderse como discriminatorios es fundamental para crear un entorno de trabajo justo y motivador. Las auditorías salariales regulares y las políticas de remuneración transparentes pueden ayudar a identificar y corregir cualquier desigualdad.



Beneficios

Los beneficios adicionales, más allá del salario, son un componente importante de la compensación total. Estos pueden incluir seguro de salud, planes de retiro, tiempo libre remunerado, y programas de bienestar. Las empresas también están incorporando beneficios modernos, como el acceso a gimnasios, programas de salud mental y opciones de trabajo remoto; este último, aunque muchas empresas siguen presentándolo como un beneficio, ya dejó de serlo para considerarse una modalidad de trabajo. Un paquete de beneficios bien diseñado es un diferenciador clave para atraer y retener talento.

Los beneficios deben ser relevantes y valiosos para los empleados. Por ejemplo, en la era digital, ofrecer suscripciones a plataformas de aprendizaje en línea o apoyo para el desarrollo profesional puede ser muy atractivo. Otros beneficios populares incluyen asistencia para la educación, programas de bienestar financiero y apoyo para el cuidado de dependientes.

Además, la personalización de los beneficios

puede aumentar significativamente su valor percibido. Permitir a los empleados elegir entre una variedad de beneficios, adaptándolos a sus necesidades individuales, puede mejorar la satisfacción y el compromiso. Esta flexibilidad en los beneficios también puede ayudar a las empresas a manejar mejor los costos, al ofrecer beneficios que realmente son utilizados y valorados por los empleados.

Formación y Educación No Tradicional

Uno de los subprocesos de gran importancia para la Gestión del Talento Humano es el de formación y entrenamiento, el cual ha evolucionado de manera significativa en los últimos años, donde la formación y educación no tradicional ha ganado terreno frente a los métodos convencionales. Cursos en línea, talleres, y programas de aprendizaje autodirigido permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades de manera flexible y adaptada a sus necesidades. La educación continua es vital en un mundo laboral en constante cambio, y las empresas deben apoyar el aprendizaje a lo largo de la vida como una estrategia para mantenerse competitivas.

La formación y educación no tradicional ofrecen varias ventajas sobre los métodos tradicionales. Por un lado, son más flexibles y accesibles, permitiendo a los empleados aprender a su propio ritmo y desde cualquier ubicación. Esto es especialmente beneficioso para los trabajadores remotos o aquellos con horarios laborales variables. Además, la formación no tradicional tiende a ser más actualizada y relevante, ya que se adapta rápidamente a las cambiantes demandas del mercado laboral.

Los cursos en línea son una forma popular de educación no tradicional, ya que ofrecen una amplia variedad de temas y niveles de dificultad. Plataformas como Coursera, Udemy y LinkedIn Learning proporcionan acceso a cursos impartidos por expertos de todo el mundo. Los empleados pueden elegir entre una variedad de temas, desde habilidades técnicas como programación y análisis de datos hasta habilidades blandas como liderazgo y gestión del tiempo.

Los talleres y seminarios también son una forma

efectiva de capacitación, ya que brindan oportunidades prácticas para aprender nuevas habilidades y compartir conocimientos con colegas. Las empresas pueden organizar talleres internos o enviar a sus empleados a eventos externos para que se capaciten en áreas específicas de interés. Estas experiencias pueden fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, además de proporcionar un ambiente propicio para el aprendizaje.

Otra forma de educación no tradicional es el aprendizaje autodirigido, donde los empleados tienen la libertad de explorar temas de su interés y aprender a través de la experimentación y la investigación independiente. Esto puede incluir la lectura de libros, la participación en comunidades en línea y la realización de proyectos personales. Si bien este enfoque requiere una mayor autonomía por parte del empleado, puede ser extremadamente efectivo para el desarrollo de habilidades prácticas y la exploración de nuevas áreas de interés.





Estas actividades de aprendizaje fortalecen las oportunidades de crecimiento de los empleados en las empresas y son, junto con los demás beneficios fundamentales para retener talento y fomentar el desarrollo profesional. Las empresas deben ofrecer adicionalmente trayectorias de carrera claras junto a sus programas de entrenamiento y desarrollo, programas de mentoría y acceso a formación tradicional. Fomentar una cultura de aprendizaje y proporcionar oportunidades para asumir nuevos desafíos motiva a los empleados y fortalece el compromiso con la organización.

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un proceso estratégico que implica la captura, organización, y compartición de la información y el conocimiento dentro de una empresa. Este enfoque es esencial no solo para fomentar la innovación y la eficiencia operativa, sino también para asegurar la continuidad del conocimiento y la retención del saber acumulado, especialmente cuando los empleados dejan la organización. La gestión eficaz del conocimiento puede transformar la manera en que las empresas operan, permitiéndoles aprovechar al máximo el capital intelectual

disponible.

Captura del Conocimiento

Capturar el conocimiento es el primer paso crítico en la gestión del conocimiento. Este proceso implica identificar y documentar tanto el conocimiento explícito (fácilmente articulado y registrado) como el conocimiento tácito (el saber adquirido a través de la experiencia personal y a menudo difícil de formalizar). Las empresas pueden utilizar varias técnicas para capturar el conocimiento:

- Entrevistas y Documentación: Realizar entrevistas con empleados clave para documentar sus conocimientos y experiencias.
- Sistemas de Gestión de Conocimiento (KMS): Implementar plataformas digitales que permitan a los empleados registrar y compartir información de manera estructurada.
- Lecciones Aprendidas: Documentar las lecciones aprendidas de proyectos y actividades para evitar repetir errores y replicar éxitos.
- Mapas de Conocimiento: Crear mapas que identifiquen dónde reside el conocimiento dentro de la organización, facilitando el acceso a expertos y recursos informativos.

Organización del Conocimiento

Una vez capturado, el conocimiento debe ser organizado de manera que sea fácilmente accesible y utilizable. La organización efectiva del conocimiento implica clasificar y estructurar la información para que pueda ser encontrada y aplicada rápidamente cuando se necesite. Esto puede lograrse mediante:

- **Taxonomías y Ontologías:** Desarrollar sistemas de clasificación y esquemas de categorización que reflejen la estructura y necesidades de la organización.
- **Bases de Datos y Repositorios:** Establecer bases de datos y repositorios centralizados donde se almacena el conocimiento de manera segura y accesible.
- **Indexación y Etiquetado:** Utilizar técnicas de indexación y etiquetado para facilitar la búsqueda y recuperación de información específica.

Compartir Conocimiento

El conocimiento solo puede generar valor cuando se comparte y se utiliza de manera efectiva.

Fomentar una cultura de intercambio de conocimiento dentro de la empresa es esencial para aprovechar el capital intelectual colectivo. Las estrategias para compartir el conocimiento incluyen:

- **Herramientas de Colaboración:** Implementar plataformas de colaboración como intranets, wikis, y herramientas de comunicación (por ejemplo, Microsoft Teams, Slack) que faciliten el intercambio de información en tiempo real.
- **Comunidades de Práctica:** Crear comunidades de práctica donde empleados con intereses y habilidades similares puedan compartir experiencias y resolver problemas de manera colaborativa.
- **Capacitación y Talleres:** Organizar sesiones de capacitación y talleres donde los empleados puedan compartir conocimientos y habilidades.
- **Mentoría y Coaching:** Establecer programas de mentoría y coaching para transferir conocimiento de empleados experimentados a nuevos o menos experimentados.

Artículo Gerencia del Talento Humano Hoy (II), continúa la semana entrante.



**JUAN
MANUEL**

MENDOZA-PUCCINI

 **jmmp2015**