



## Los Desafíos de la Gerencia del Capital Humano, Parte 1

### Los Siete Temas Fundamentales de Capital Humano

Jesús Sánchez Martorelli  
NRG Consultores C.A., Caracas, Venezuela

Las necesidades imperiosas de hoy en día en las organizaciones se centran en mantener una base diversa de líderes talentosos, maestría en la retención del conocimiento de los empleados que se retiran, y el outsourcing de actividades transaccionales para concentrarse en capacidades principales. Esto ha aumentado la importancia de la función de Recursos Humanos en las empresas e instituciones que buscan el éxito sostenido. Desde el punto de vista del rol de la función de Capital Humano, como hoy en día se llama en muchas organizaciones a Recursos Humanos, aquellos que quieren permanecer con un rol relevante se concentrarán en apoyar estratégicamente a sus organizaciones y a los clientes que sirven. Usar el Balanced Scorecard como herramienta de gerencia, permite el vínculo de esta función con los elementos estratégicos de la empresa e institución.

### De la gerencia por competencias a la gerencia del talento con aporte al desempeño organizacional

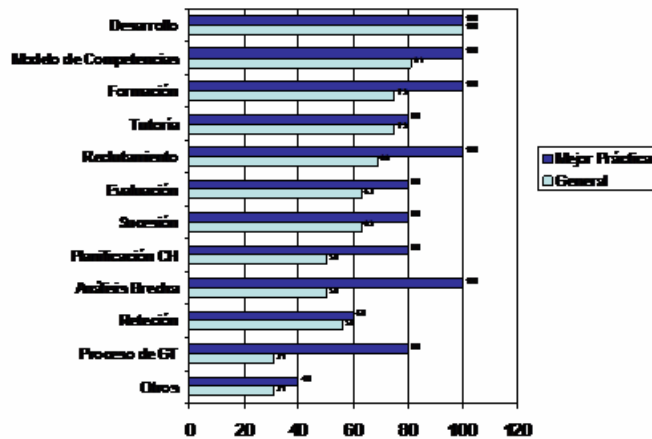
Las organizaciones entran al tercer milenio afrontando una paradoja en cuanto al talento. Por un lado, se presentan tiempos de economías con comportamiento incierto, caracterizada por inestabilidad laboral, congelación de sueldos, cambios en esquemas de beneficios y forzosos cambios de regulaciones por parte del gobierno. Por otro lado, desde la perspectiva del empleado actual o potencial, hay crecientes esquemas para que éste establezca los beneficios y compensación que espera. De ahí que la **Gerencia de Talentos** se transforma en un factor absolutamente crítico para ayudar a una organización a obtener logros de alto desempeño, apalancada por el Capital Humano como uno de sus principales fuentes de creación de valor. Bien sea que haya una recesión o la economía esté en alto crecimiento, la Gerencia del Talento va a estar entre las primeras prioridades de los directores o altos ejecutivos de las organizaciones.

¿La Gerencia de Talento es sólo una nueva frase para la Gerencia del Capital Humano o Gerencia de Recursos Humanos? ¿O su aparición es una señal de un cambio conceptual en la perspectiva sobre recursos de Capital Humano en las organizaciones?. La Gerencia del talento (es decir, el desarrollo de capacidades y competencias, el reclutamiento, suministro de personal, el desarrollo, la retención, y la evaluación del talento) se ha movido al pináculo de los objetivos de muchas organizaciones a en el mundo, junto con la generación de ingresos y gerencia de costos, porque ellos necesitan el mejor talento para producir más, con la calidad más alta, con la mayor rentabilidad. Las mejores organizaciones vinculan estrechamente los roles de liderazgo ejecutivo, la gerencia de Recursos Humanos y la gerencia de línea— para conducir una Gerencia del Talento que impulse la mejora continua de los resultados empresariales e institucionales.

El fracaso de unir a varios actores en las actividades de la Gerencia de Talento y cadena de desarrollo del personal, en el mejor o en el peor de tiempos, puede conducir a la organización a un desempeño



## Factores incluidos en la Gerencia del Talento



25 empresas entrevistadas

inconsecuente, desordenado y no sostenible. Como estamos ante un concepto emergente, se requiere descubrir cómo las organizaciones venezolanas aplican las mejores prácticas para diseñar los sistemas de competencias, enlazados en del desarrollo a fondo del talento; cómo vinculan a los ejecutivos como doctores del talento, cómo usan la tecnología, y cómo atan los aspectos críticos de la Gerencia de Talento para lograr la mejora del desempeño sostenida. Se busca atender a diversas interrogantes: ¿Cómo se logra la integración de actores en la Gerencia del Talento? ¿Cómo integran las organizaciones todos los componentes que ellos han reunido bajo el paraguas de Gerencia de Talento? ¿Y finalmente, qué papel puede jugar la tecnología en realzar y dinamizar los procesos de Gerencia de Talento?

## Definición de Gerencia del Talento

Para nuestros propósitos, se define "Gerencia del Talento" como un acercamiento integrado, involucrando a las organizaciones de Capital Humano

(Recursos Humanos, RRHH), a los líderes ejecutivos de la organización, y a la gerencia de línea, a las funciones siguientes:

- Desarrollo de competencias críticas,
- Reclutamiento,
- Proveer de personal,
- Desarrollo,
- Retención, y
- Evaluación de talento.

En el proceso de la Gerencia del Talento, deben destacarse los siguientes componentes:

1. El rol de los ejecutivos, directores y gerentes en la Gerencia del Talento
  - Estructuras y procesos para asumir responsabilidad por gerenciar el talento
  - el papel de la la organización de Gestión del Capital Humano (Recursos Humanos) y capacidad de propiciar la participación de ejecutivos, directores y gerentes
  - Capacitación, coaching y tutoría ejecutiva
2. Descubrimiento de Talento
  - Desarrollo de competencias efectivas
  - Evaluación de capacidades y competencias
  - Reclutamiento, Selección y Liderazgo
  - Utilización de tecnología de información
3. Talento y Desempeño del negocio y la organización
  - Captura y desarrollo del talento del negocio/organización
  - Evaluación del éxito en el desempeño del talento
  - Retención del talento
  - Enlace de gerencia del talento con objetivos de negocio y organizacionales



#### 4. Calibración de los Resultados de Gerencia de Talento

- Métricas para evaluar los efectos de la gerencia del talento en el desempeño del negocio/organización.
- Instrumentos de Desarrollo que conducen a los mejores resultados

#### La Tormenta Perfecta

Muchos líderes de negocios, instituciones y profesionales del área de Recursos Humanos se preocupan por prevenir lo que podría denominarse "la tormenta perfecta inminente" - la convergencia de salida de líderes, disminución de la lealtad del empleado y fuga del capital de conocimiento - que resultan en pérdidas de clientes y, por último, en pérdida de ingresos, aumento de costos y por ende, reducción del valor. Este naufragio organizativo potencial, si no se atiende de manera adecuada, puede dejar a los líderes de RRHH que no estén preparados, "estratégicamente a la deriva".

Aunque muchas funciones de RRHH hayan comenzado a desempeñar un papel estratégico en guiar los planes de sucesión de los líderes de negocio, la retención del conocimiento, y otras iniciativas por toda la empresa, hay todavía grandes espacios de oportunidad para mejorar y transformarse realmente en factores de influencia clave y participar activamente en la toma de decisiones de negocio.

#### Los Desafíos de la Gestión de Capital Humano: Los Siete Temas Fundamentales de Capital Humano

Los desafíos de RRHH comienzan con la identificación de necesidades y expectativas de los clientes. Si debe seleccionar y desarrollar a la gente que sirve al cliente externo de la organización, proveer capacidad de liderazgo en áreas clave, o crear un plan de reducir el costo de asistencia médica, las decisiones de RRHH importantes deben ser mantener estrecha conexión con los empleados y los clientes a quienes se presta el servicio. Se requieren afrontar cambios fundamentales en cultura de servicio y en procesos, con sistemas robustos de medición para mostrar el éxito en el logro de los resultados deseados de estrategias y actividades de RRHH.

Nuestra interacción con ejecutivos de negocios y ejecutivos de Capital Humano en el desarrollo del Balanced Scorecard de empresas, instituciones, nos ha permitido detectar algunos elementos clave que destacan de este proceso de vinculación, atendiendo a las prioridades de los factores clave de éxito.

Estos elementos se resumen en la siguiente figura y resumen las áreas fundamentales en que los ejecutivos de negocios esperan el apoyo de RRHH:

#### ¿Que piden los líderes de negocio a RRHH?

Un estudio de benchmarking efectuado por NRG Consultores y la Fundación Gerencia Estratégica desde el año 2005 hasta mediados del 2006, con participación de



# Brújula Gerencial

Noviembre  
2006

ocho empresas venezolanas en las que se entrevistaron tanto a los ejecutivos de negocios como a los ejecutivos de Recursos Humanos, refleja las áreas de interés para el establecimiento de los temas estratégicos de la función de Capital Humano - Recursos Humanos. Destacan siete aspectos:

*Vea en nuestra próxima edición una descripción de los siete temas estratégicos de Capital Humano en las organizaciones*

## **Siete Temas Fundamentales para Gestión del Capital Humano**

1. El Fortalecimiento de Recursos Humanos como un "Socio Estratégico" en la Organización
2. Capital Humano – RRHH- y el Proceso Estratégico
3. Desarrollo de Líderes
4. Desarrollo de Talento
5. Evaluación del Éxito
6. Factores Críticos de Éxito actuales y futuros
7. Capital Humano y Cambio Organizacional

Si desea mayor información sobre nuestros servicios de Consultoría y Formación en las áreas de Innovación Estratégica, Estrategias de Océano Azul, Planificación Estratégica, **Balanced Scorecard e Indicadores de gestión en el área de Capital Humano**, por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web o simplemente escribanos al correo: [jesus.sanchez@nrgconsultores.com](mailto:jesus.sanchez@nrgconsultores.com)



Jesús Sánchez es consultor en las áreas de Innovación, Estrategia y Alineación Organizacional. Es presidente de NRG Consultores C.A., Director Ejecutivo de SIO, La Oficina de Hoy C.A. y Director Ejecutivo de la Fundación Gerencia Estratégica. Caracas, Octubre 2006

Contacto: [j.sanchez@nrgconsultores.com](mailto:j.sanchez@nrgconsultores.com)

[j.sanchez@nrgconsultores.net](http://j.sanchez@nrgconsultores.net)

Jesús R. Sánchez Martorelli, [www.nrgconsultores.com](http://www.nrgconsultores.com) [www.nrgconsultores.net](http://www.nrgconsultores.net),  
tlf 58 212 9524363, 9537817

© 2005–2006, NRG Consultores C.A.

Avenida Casanova, Torre Limina, piso 5, Oficina 5–A, Bello Monte

Teléfonos: 212 – 9524363, 9537817, Fax: 9514748

[www.nrgconsultores.com](http://www.nrgconsultores.com)