

Boletín de Gestión por Competencias para el Área de Enfermería del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla.

La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes. Peter Drucker.

PRÁCTICAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA AFRONTAR CON ÉXITO LA GUERRA DEL TALENTO.

En la gestión de personas de la Economía del Conocimiento, es esencial desarrollar la capacidad de atraer, conectar, motivar, desarrollar y fidelizar al mejor talento del mercado para afrontar exitosamente, nuevos y más complejos escenarios de mercado y de negocios, desarrollando una cultura centrada en la innovación.

La capacidad de acceder y atraer a los talentos muy calificados, especializados y específicos, que la organización competitiva precisa, puede significar la diferencia entre ser una organización líder y referente del mercado; o una más entre muchas, que sacrifican sus posibilidades de expansión y porvenir, al centrar sus prácticas y estrategias en entonar su músculo operacional, para generar resultados financieros medianamente aceptables que satisfagan las expectativas de los accionistas, y crear así la ilusión de que se están tomando decisiones y ejecutando acciones, para favorecer su competitividad y garantizar su viabilidad futura.

En la organización tradicional, el proceso de reclutamiento y selección de personal suele realizarse mecánicamente, casi siempre con sentido de urgencia, y sin una clara orientación estratégica, por profesionales que siguen con rigidez una secuencia de actividades, para cubrir una vacante en base a premisas que conforman un perfil de puesto, la más de las veces estático y superficial. Prima entonces, la miopía estratégica, al privilegiar la continuidad de la operación, sobre la selección de talento, con las capacidades y competencias necesarias para asumir con éxito roles relevantes a la gestión de la innovación.

En la organización centrada en el conocimiento se apuesta decisivamente al desarrollo de un modelo de gestión que favorece el liderazgo distribuido en ambientes de colaboración. Las redes sociales y el libre acceso a los recursos de la inteligencia colectiva potencian el quehacer empresarial a través de comunidades en red interaccionando y conversando en ricos entornos personales de aprendizaje. La gestión del bienestar es sustantiva a la construcción de un sólido compromiso a la organización. El apoyo de líderes emocionalmente inteligentes contribuye a instigar un fuerte orgullo y un significativo sentido de propósito cuando aportes valiosos y pertinentes de sus colaboradores son generosa y oportunamente reconocidos en el ámbito laboral.

5 preguntas para inferir el valor de una buena gestión de personas

Estas preguntas subrayan la importancia de desarrollar una gestión de talento, que estando orientada al desarrollo y bienestar de las personas, es clave para potenciar la competitividad de la organización exitosa de la Era del Conocimiento. Veamos:

¿Te gustaría trabajar en una organización donde lo que verdaderamente importa es tu presencia rutinaria en el sitio de trabajo haciendo lo que te impone tu jefe; o prefieres desarrollar tu talento haciendo con pasión aquello que más te gusta y mayor valor agrega tanto a tu vida profesional cómo a la organización?

¿Prefieres trabajar en solitario reportando a un supervisor a quien le debes obediencia y acatamiento; o te gustaría ser parte de un equipo multidisciplinario y aprender, inspirado por un significativo sentido de propósito de líderes emocionalmente inteligentes, y de esclarecido pensamiento estratégico?

¿Te agrada la idea de trabajar de 8 a 12 y de las 14 a las 18, en un cubículo frio, aislado y gris; o más bien te atrae la perspectiva de trabajar siguiendo una pauta flexible, y con permanente vinculación a tu entorno, en la oficina, en tu casa, o en cualquier otro lugar?

¿Aceptas que tiene sentido prohibir el acceso a la Internet en la oficina, porque estás de acuerdo en que es un factor de distracción que afecta tu productividad; o agradeces el hecho de que tus líderes confían plenamente en ti, al permitirte acceder a las redes sociales y a otros recursos de la inteligencia colectiva desde la oficina?

¿Prefieres apostar por un futuro laboral predecible, que sólo en algunos casos te garantizará una vida profesional estable y sin mayores riesgos; o te seduce la idea de ser el artífice de tu propio desarrollo profesional, cuando eres parte de un equipo de alto desempeño abierto al aprendizaje acelerado y a la innovación, donde además tendrás la oportunidad de desplegar el talento que te hace único y valioso?



Estas y unas cuantas más, son las preguntas que deberían plantearse aquellos directivos interesados en mejorar el posicionamiento competitivo de una organización, que ahora afronta los rigores de un nuevo paradigma. Las respuestas honestas a estas preguntas apuntan a la inversión en una función de Recursos Humanos que ahora promueve el desarrollo integral de las personas, como fundamento básico para alcanzar los objetivos estratégicos, de mercado y de negocios de la organización competitiva en la Era del Conocimiento.

Iniciativas para posicionar la gestión de personas como ventaja competitiva en la organización 2.0

Mejorar el perfil competitivo de la organización actual comienza aceptando la importancia de desarrollar una gestión de talento que estando alineada a la estrategia, se centra en promover el bienestar y el desarrollo de los profesionales más talentosos y valiosos del mercado. La gestión de personas puede operar como formidable diferenciador al facilitar el desarrollo de una organización ágil y flexible, para apoyar el reto estratégico de desarrollar otros mercados e introducir nuevos y mejores productos, servicios y procesos, facilitando el desarrollo de una cultura innovadora.

La clave para conseguirlo es invertir consistentemente en la mejora de la influencia estratégica y directiva de la función de RRHH. Aplicar esta estrategia requerirá de fuerte apoyo directivo y del desarrollo de un plan de acción que implemente muchas de las iniciativas que a continuación se describen.

1. Selección por competencias y análisis de eventos conductuales

Partiendo de los perfiles de competencias que describen los patrones de éxito en roles claves para la organización; aplicando entrevistas de eventos conductuales; administrando pruebas psicométricas para inferir los rasgos de personalidad relevantes a la posición; y recurriendo a los “assessment centers”, para evaluar a candidatos potenciales en la solución de problemas inherentes al rol; pueden definirse con cierta precisión las aptitudes y actitudes de los candidatos a optar por una posición abierta.

Tan importante como evaluar la actitud y aptitud de los candidatos para determinar la probabilidad de predecir un desempeño exitoso en una posición, es garantizar la compatibilidad y acoplamiento a la cultura, prácticas y estilo directivo imperantes en la organización.

Para este propósito, los integrantes del equipo, incluyendo a su líder participan en el proceso de selección interaccionando con cada uno de los candidatos de la terna seleccionada, para aportar su opinión calificada con relación a la persona que finalmente se incorporaría como una nueva pieza del equipo.

2. Atracción de los mejores talentos incluyendo a candidatos pasivos, aplicando prácticas 2.0

Una fuerte presencia empresarial en los medios de la web social, puede aprovecharse para introducir nuevas prácticas de Atracción y Conexión de personas, basadas en el desarrollo de un flujo de conversaciones e interacciones entre potenciales candidatos y analistas de RRHH con vocación 2.0. Así se establece una dinámica de doble vía conveniente para las partes implicadas, donde profesionales prospectivos adquieren un mayor conocimiento de la organización y de sus oportunidades laborales, al tiempo de que los analistas del área de Gestión de Personas, recaban información sobre las aptitudes, competencias y rasgos de personalidad de estos potenciales candidatos.

Una organización puede tener una página corporativa en LinkedIn, para propiciar un espacio de análisis y discusión que favorezca el conveniente acercamiento entre la organización y los profesionales con los perfiles que precisa. El blog corporativo puede ser utilizado como medio eficaz para difundir la visión de negocios, el impacto de iniciativas estratégicas en curso, y los alcances de los proyectos en desarrollo, y así atraer a potenciales candidatos, ahora cautivados por la visión y los retos implícitos en la estrategia empresarial.

Recursos Humanos ha de expandir su ámbito de influencia creando presencia en los diferentes medios de la web social, y perfeccionar sus capacidades para ejercer un rol activo en el desarrollo de comunidades de profesionales, cuyos integrantes se identifican con las iniciativas operacionales y de negocios de la organización.

Del flujo de comunicaciones e interacciones pueden surgir interesantes oportunidades de captar a los mejores talentos, que pudiendo ser candidatos pasivos, posiblemente signifiquen la más importante posibilidad de agregación de valor real, dada su experiencia progresiva en organizaciones de la competencia o relacionadas.

3. Captación temprana del talento en universidades e institutos tecnológicos

Las universidades e institutos tecnológicos son el semillero del talento joven, que la organización 2.0 necesita para enriquecer su plantilla con nuevas actitudes, visiones y prácticas. La aproximación entre las organizaciones e institutos de educación superior promoviendo el desarrollo de proyectos conjuntos, crea las condiciones para que el talento emergente tenga su primera, y productiva aproximación con el ecosistema empresarial.

El apoyo empresarial a cátedras afines a su actividad medular, la dotación de laboratorios con tecnologías de punta, el financiamiento de pasantías y tesis, y la contratación temprana de talento, aparte de fortalecer la buena imagen de la organización en una de sus comunidades relevantes, contribuye a ganar acceso temprano a los mejores exponentes de quienes están llamados a ser la generación de relevo

4. Una retribución competitiva se complementa con un atractivo salario emocional

La gestión de las emociones aplicando principios de la Psicología Positiva y desarrollando a los líderes en fundamentos de la Inteligencia emocional es relevante en la construcción de excelentes ambientes laborales, donde todo profesional talentoso quiere ser parte integral, para crecer y permanecer; para aprender en ricos ambientes de colaboración conectados a la inteligencia colectiva; para influir en otros y en sus comunidades gracias al ejemplo de líderes que son referentes para la acción constructiva y con sentido de propósito.

Ambientes de trabajo con flexibilidad horaria; buenos programas de conciliación de la vida personal y profesional; atractivos motivadores intrínsecos, no vinculados al salario; excelentes posibilidades de desarrollo profesional acordes a las capacidades, competencias e intereses de las personas; y una cultura que promueva el reconocimiento oportuno y generoso por el trabajo bien hecho, contribuyen a fortalecer el compromiso del colaborador a su organización, incrementan la implicación a su rol o función, y fomentan su orgullo de pertenencia.

Un buen salario emocional reduce las tasas de absentismo laboral, minimiza los índices de enfermedades ocupacionales atribuibles al estrés, mejora en forma ostensible el clima laboral, incrementa la productividad individual y colectiva, reduce los índices de rotación de personal, e incrementa los indicadores de satisfacción del personal.

Y si las ventajas atribuibles a un buen salario emocional la complementamos atrayendo a los mejores talentos, entonces estarán dadas las condiciones para que la organización se diferencie por su capacidad de introducir un flujo permanente de innovación al mercado; garantice la continuidad y el éxito en la gestión de proyectos de transformación complejos; satisfaga los requerimientos de los

clientes en forma sistemática y consistente; y genere un linaje de líderes emergentes, que guíe a la organización a la conquista de nuevos y más apasionantes retos de negocios.

Una retribución competitiva es mucho más eficaz para atraer, motivar y fidelizar talento, cuando esta se complementa con un atractivo salario emocional.

5. Incorporar a los procesos de RRHH, el uso sistemático de instrumentos para evaluar clima, compromiso y satisfacción

En la organización tradicional se recurre en forma reactiva a hacer un análisis del clima laboral o a contratar un estudio del mercado salarial cuando las circunstancias tóxicas del ambiente de trabajo se expresan como angustiantes síntomas que conspiran contra toda posibilidad de agregar buen valor de negocios, en un ambiente que no es en lo absoluto propicio para lograr la satisfacción y el desarrollo integral de las personas.

En la organización 2.0, estos instrumentos se utilizan regularmente en la promoción de las condiciones ideales para desarrollar una gestión del bienestar, que procure la máxima motivación, satisfacción, y compromiso, en el ambiente laboral, cálido, inclusivo, participativo, y rico de oportunidades, donde cualquier profesional talentoso desearía trabajar y desarrollarse.

6. Promover un acercamiento real entre los colaboradores y los líderes empresariales

Una de las acciones que genera mayor motivación, implicación y compromiso en los colaboradores jóvenes es la interacción sistemática, frecuente y con sentido de propósito, con líderes empresariales reconocidos por su talento, visión de negocios e influencia. Si hablamos de derribar las barreras que impone la jerarquía organizativa, y pretendemos empoderar al talento joven para que desarrolle su potencial, y explore progresivamente nuevos espacios de relación e influencia, una buena práctica consiste en propiciar reuniones uno a uno, entre un promisorio y talentoso profesional, y un líder empresarial de gran influencia y prestigio.

El efecto positivo de esta práctica es doble y obvio. Por una parte, el líder compila las opiniones y percepciones recabadas en distintos ámbitos empresariales, y construye una matriz de decisiones, basada en la participación de múltiples instancias funcionales de la organización. El profesional joven, aprende de la influencia y visión de un líder empresarial a quien admira y respeta, para acelerar la construcción de una visión que ahora es compartida, e inspira a la acción.

7. Mejorar la imagen de RRHH, articulando una agresiva campaña de comunicación interna

La imagen de la función de RRHH ha de ser en todo momento, congruente con la bien ganada reputación de la organización e inspirar respeto y confianza. A la gestión de RRHH muchas veces se la asocia con el rol secundario de una unidad tan ocupada por resolver los imperativos administrativos y transaccionales inherentes a su función, que desestima la creación de oportunidades a las que un colaborador desearía acceder, para imprimirle a su andadura profesional un significado importante, un propósito inspirador y un motivo de realización personal, que guarde congruencia con los proyectos de vida que esta persona anhela desarrollar en un rico contexto social y familiar.

Una vez caracterizada la oferta de servicios de RRHH, y habiendo diferenciado la prestación de servicios transaccionales que pueden ofrecerse en la modalidad de autoservicio online, de la gestión estratégica del talento; puede ser muy efectivo construir un nuevo posicionamiento para RRHH, desarrollando una campaña de comunicación interna, que divulgue las bondades de su excelente

marca como empleador, e involucre a la organización extendida, al incluir no solo a sus colaboradores, sino a sus proveedores, clientes, socios, comunidades y otros grupos de interés.

Ha llegado el momento para aliar a Recursos Humanos con la gente de Marketing y Ventas, para promover una atractiva oferta de servicios con un lenguaje sugestivo, genuino sentido de la oportunidad, y neta alineación a la estrategia empresarial.

8. Formación autónoma y desarrollo acelerado de personas en entornos personales de aprendizaje

Los mejores talentos, caracterizados por un excelente desarrollo de las competencias de Resiliencia, Pensamiento Estratégico, Iniciativa y Confianza, Trabajo en Equipo, y Aprendizaje Autónomo, encontrarán una motivación poderosa para permanecer y desarrollarse en una organización, si en ella pueden acceder desde distintas modalidades y a su propio ritmo a los infinitos recursos de la Inteligencia Colectiva.

Prácticas sistemáticas de coaching y mentoring desarrolladas por líderes influyentes, facilitarán el aprendizaje acelerado de profesionales jóvenes en el ámbito laboral y fortalecerán su implicación y compromiso a la organización. La gamificación al servicio de una práctica formativa orgánica, entretenida y rica en posibilidades facilitará la adquisición y retención de aprendizajes significativos, enfatizando la expresión del carácter social y lúdico del proceso aprendizaje – enseñanza.

La apertura de la organización a las interacciones y dinámicas propiciadas por el uso intensivo de redes sociales tanto a lo interno como hacia el exterior hará realidad el máximo aprovechamiento posible de los recursos de la inteligencia colectiva, potenciará el capital relacional de cada profesional, y contribuirá a fortalecer su orgullo de pertenencia a la organización.

La formación y desarrollo de personas no ha de estar limitada por la ejecución de un presupuesto rígido calculado en función de un porcentaje específico de la facturación bruta. No puede estar enteramente circunscrito a los resultados a veces discutibles de una evaluación anual de desempeño. No ha de establecerse una correlación rígida entre el perfil del rol y el plan de formación y desarrollo correspondiente, cuando en un entorno cambiante y complejo como el actual, es el colaborador motivado, comprometido con la organización y ávido de aprender, quien por su propia iniciativa impondrá su sello personal a su proceso de formación y desarrollo.

9. Participación en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para fortalecer implicación y generar compromiso

Incentivar la participación de los colaboradores en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial ayuda a reforzar la identidad corporativa, cuando estos interactúan con comunidades beneficiarias de la acción solidaria de la organización. Esta iniciativa será tanto más efectiva si es congruente con los valores de la organización, es parte integral de la cultura corporativa, Recursos Humanos la gestiona, y es desarrollada en forma entusiasta y decidida por quienes están llamados a ser modelos de buena ciudadanía corporativa y ejemplos a seguir, los líderes.

10 REFLEXIONES PARA CONSTRUIR UNA GESTIÓN DE TALENTO CENTRADA EN LAS PERSONAS.

1. Un estilo de liderazgo inspirador que estimula la participación, favorece el aprendizaje compartido, promueve el trabajo colaborativo y reconoce además el desempeño positivo del equipo y sus integrantes, puede fortalecer en sus colaboradores el compromiso de asumir a su organización como suya, así como motivar los deseos de crecer y permanecer en ella.

2. Si aceptamos que es el colaborador el principal activo de la organización, y garantizamos por distintas vías su satisfacción tanto personal como profesional, estaremos ayudando a que se concrete su plena identificación con la Visión, Misión, valores, metas y objetivos que conforman el ADN de su organización.

3. Al aplicar planes de Desarrollo Profesional basados en competencias incrementamos las posibilidades de que los profesionales talentosos, motivados y comprometidos logren expresar su potencial real, haciendo lo que verdaderamente les gusta y apasiona, e incrementando a su vez, la productividad de la organización.

4. Si nosotros como seres humanos somos gregarios y las organizaciones a las que pertenecemos son sociales por naturaleza, tiene entonces sentido el imperativo de implantar redes sociales y tecnologías de colaboración, para inducir sinergias, generar máxima satisfacción y estimular la productividad, en un contexto de operaciones y de negocios, en el que una organización conformada en red y operando en entornos personalizados de aprendizaje, aporta más que la suma de personas, funciones y equipos de trabajo, pobremente integrados en una dinámica competitiva, estresante y frenética, que dista mucho de fomentar relaciones profesionales basadas en la empatía y el respeto recíproco, adolece de formas de colaboración en el ámbito de trabajo, y carece de neta alineación a la estrategia de la organización.



5. Cuando un colaborador siente orgullo de pertenecer a una organización, que ha ganado un merecido reconocimiento por su aporte sustantivo a la sociedad, y se publicita como un excelente lugar para trabajar, estamos creando las condiciones ideales para que cualquier profesional talentoso decida ingresar a ella, para aprender, hacer, decidir, influir en su entorno, y desarrollarse, con plena identificación a su organización y un significativo sentido de propósito.

6. En organizaciones cuyo liderazgo ofrece oportunidades de participación y empoderamiento a talento joven, se está habilitando un canal de suministro de futuros líderes, quienes bajo la dirección e influencia de sus mentores, aprenden y practican lo que ellos necesitan, para asumir a futuro y con grandes posibilidades de éxito, roles de dirección.

7. La entrevista de salida, cuando se procesa y analiza de manera sistemática y pragmática para comprender las causas y las motivaciones del talento en fuga, que en su oportunidad fue de gran valor para la organización, genera interesantes lecciones aprendidas, que en el caso de ser asimiladas y posteriormente aplicadas ayudan, y en mucho, a afinar la orientación a las personas que toda organización actual ha de tener en tiempos difíciles e inciertos, de auge de redes sociales y dinámicas de colaboración.

8. Un ambiente de trabajo en el que el profesional de hoy se sienta feliz por pertenecer, al gozar de la estima y consideración de otros; por las oportunidades de ser generosamente reconocido por su aporte; y donde además es aceptado por sus talentos valiosos y diferenciadores, es el caldo de cultivo apropiado para construir y consolidar equipos de trabajo de alto desempeño plenamente identificados con las metas y objetivos de la organización.

9. Una cultura de innovación apoyada por un Liderazgo convencido de su relevancia estratégica, y apalancado por un sistema de incentivos que reconozca y premie los logros sustantivos de equipos de trabajo multidisciplinares orientados a la mejora y creación de procesos, productos y servicios es factor clave para motivar y amalgamar al mejor talento en torno a una Misión y Visión inspiradoras, y garantizar el acceso de la organización de hoy, a nuevos, y más complejos escenarios de negocios.

10. Otro factor clave para generar compromiso, orgullo y sentido de pertenencia se expresa en la comunicación cálida influyente, alineada a la estrategia e inclusiva, del Liderazgo de la organización, para generar cohesión, sentido de propósito y compromiso, más allá de la incertidumbre del entorno, y de las distorsiones que a veces una comunicación informal y basada en rumores e intereses puede introducir.