

A blurred background image showing three business professionals (two men and one woman) sitting on red chairs in a modern office setting, engaged in a conversation. A teal vertical bar is on the left side of the image.

12

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

Administración del talento
con sentido común

¿A quién le ayudará el contenido de este Ebook?

Este ebook será útil para gerentes, directores y encargados de Recursos Humanos de una empresa.

¿Para qué sirve este Ebook?

Este documento ofrece 12 verdades básicas acerca de la conducta de los empleados. Estas verdades pueden concebirse como principios con «sentido común» para la administración exitosa del talento. Tener presentes estos principios mejorará significativamente la efectividad de cualquier iniciativa de administración del talento de su empresa.

Contenido

Introducción	
Administración del Talento	1
12 Principios Básicos para la Administración Efectiva del Talento	3
1 Respetar a los empleados	5
2 Aclarar los objetivos	6
3 Aumentar la conciencia	7
4 Fomentar el diálogo	9
5 Mantener la responsabilidad	11
6 Integrar el desarrollo al trabajo	13
7 Ofrecer ejemplos de lo que implica un gran desempeño	15
8 Brindarles a sus empleados visibilidad entre ellos	17
9 Respaldar al personal en las diferentes fases del crecimiento profesional	19
10 Evaluar el potencial y la experiencia	21
11 Ayudar al personal a determinar lo que desea	22
12 Crear procesos que llamen la atención de forma estratégica	24
Conclusión	26

Introducción

Los resultados del negocio se ven impulsados por factores dentro y fuera del control de la organización. Los factores fuera del control de la organización incluyen elementos tales como la actividad de los competidores, las condiciones del mercado económico o la legislación gubernamental.

Los factores dentro del control de la organización incluyen elementos tales como la estrategia de negocio, la estructura organizacional o las políticas del entorno laboral.

Un factor que las empresas pueden influenciar y que ejerce un impacto significativo sobre los resultados del negocio es la conducta de sus empleados. Alinear las conductas de los empleados con las necesidades comerciales de una empresa es el objetivo principal de la administración del talento.



Administración del talento

La conducta de los empleados es el punto de inflexión en términos de administración del talento. Las prácticas de administración del talento, ya sea que se centren en el reclutamiento y selección de personal, la compensación, la administración del desempeño o el desarrollo profesional, comparten el mismo objetivo de **alinear las conductas de los empleados para respaldar las estrategias y objetivos de negocios de la empresa.**

Sin embargo, las prácticas de administración del talento no influyen sobre la conducta de los empleados de forma directa. Las conductas de los empleados se determinan principalmente mediante los atributos perdurables de los empleados mismos, por ejemplo:

- Las creencias
- El conocimiento
- Las actitudes
- Las capacidades
- Las competencias
- La motivación.

Estos atributos se moldean mediante las diferencias individuales entre los empleados con respecto a su personalidad, capacidad y valores, así como también con relación a aspectos de su entorno laboral tales como:

- Los incentivos
- Los recursos
- Los colegas.

Aquí es donde entra en acción la administración del talento. El objetivo principal de las iniciativas de administración del talento es **ayudar a colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados y asignarles las tareas adecuadas para lograr el éxito del negocio.**

Lo que hacen los programas de administración del talento es fomentar la contratación de determinados tipos de empleados y la creación de determinados tipos de entornos laborales. Si se diseñan correctamente, estos programas aumentan la posibilidad de que los **empleados adopten conductas laborales que impulsen los resultados del negocio.**

12 Principios Básicos para la Administración Efectiva del Talento.



Los campos científicos tales como la psicología industrial organizacional han dedicado más de 100 años al estudio de temas relacionados con el interrogante fundamental de «¿por qué los empleados hacen lo que hacen?». Esta investigación ha revelado algunos principios básicos acerca de la conducta de los empleados.

A continuación enumeraremos doce de estos principios que deberían tenerse en cuenta al desarrollar cualquier tipo de sistema de administración del talento. Los principios se enumeran ligeramente en orden de importancia.

Principios básicos: El camino hacia la productividad del personal

- ① Respetar a los empleados
- ② Aclarar los objetivos
- ③ Aumentar la conciencia
- ④ Fomentar el diálogo

Principios para una administración del talento de primera categoría

- 5 Mantener la responsabilidad
- 6 Integrar el desarrollo al trabajo
- 7 Ofrecer ejemplos de lo que implica un gran desempeño.
- 8 Brindarles a sus empleados visibilidad entre ellos.
- 9 Respaldar al personal en las diferentes fases del crecimiento profesional
- 10 Evaluar el potencial y la experiencia
- 11 Ayudar al personal a determinar lo que desea
- 12 Crear procesos que llamen la atención de forma estratégica

Los primeros cuatro principios son de especial importancia, ya que resultan necesarios para crear cualquier cambio sostenible en la conducta de los empleados.

Para enfatizar su importancia, se les ha brindado a estos cuatro principios el acrónimo **ROAD** (camino, en inglés) (**respeto, objetivos, conciencia, diálogo**) porque representan el camino hacia la creación de un equipo de personal completamente productivo.

Estos cuatro principios establecen las bases para la administración efectiva del talento. Los otros ocho principios son características asociadas con programas de administración del talento de primera categoría. Alinear las conductas de los empleados con las necesidades comerciales de una empresa es el objetivo principal de la administración del talento.

1 Respetar a los empleados

La forma más sencilla de garantizar que los empleados se sientan respetados es asegurarse de **que los gerentes conversen con ellos de forma periódica acerca de sus desempeños** y de lo que la empresa podría hacer para ayudarlos a lograr sus objetivos.

Una organización de venta minorista reforzó este concepto al ordenar que cada gerente de distrito se reúna con cada empleado de tiempo parcial dentro de las tres semanas posteriores a su contratación (el gerente de distrito es la persona que supervisa a los gerentes individuales de cada tienda).

Muchos empleados de tiempo parcial de comercios minoristas nunca se reúnen con sus gerentes de distrito. Si bien es posible que los gerentes de distrito puedan haberse olvidado rápidamente de muchas de estas conversaciones, los empleados de tiempo parcial las recordaron.

El simple hecho de que los empleados de tiempo parcial hayan tenido una charla con el «jefe del jefe» causó una fuerte impresión de que la empresa reconocía y valoraba que hubieran elegido trabajar allí.

Otra empresa demostró tener respeto hacia los objetivos de sus empleados al crear una casilla electrónica de sugerencias para que los empleados envíen sus preguntas, comentarios e ideas a las oficinas corporativas centrales de la empresa.

La empresa no pudo tomar medidas respecto de muchos de los comentarios, pero siempre les agradeció inmediatamente a los empleados por sus opiniones y les explicó su postura.

Si bien algunos comentarios apuntaban a realizar cambios organizacionales reales, cada empleado sintió que tenía una forma de expresar sus sentimientos e inquietudes y que la empresa los respetaba lo suficiente como para escucharlos y actuar en consecuencia.

2 Aclarar los objetivos

Aclarar los objetivos requiere definir y comunicar claramente los objetivos que los empleados deben cumplir en sus puestos de trabajo. **Una de las formas más efectivas de maximizar la productividad del personal es comunicarles a los empleados exactamente lo que espera de ellos** (Locke & Latham, 2002).

Esto podría parecer obvio, pero muchos empleados no dudan en admitir que no comprenden lo que deberían hacer en sus puestos de trabajo. También es importante recordar que existe una forma correcta de fijar objetivos.

A la mayoría de las personas no les gusta que simplemente les digan lo que deben hacer. Quieren sentirse partícipes en ayudar a determinar los objetivos más adecuados en función de los objetivos estratégicos de la empresa, y de sus necesidades y habilidades personales (Locke & Latham, 1990). Esto incluye **brindarles a los empleados un sentido de participación en el proceso de determinación de objetivos**.

Existen muchas formas de establecer y comunicar objetivos. Una técnica es utilizar un software de «objetivos descendentes» que les permite a los líderes empresariales definir objetivos estratégicos y luego comunicarlos a las personas de toda la organización.

Los empleados fijan sus objetivos iniciales con base en la revisión de los objetivos de sus gerentes y luego se los envían para su revisión y aprobación. Esto permite que los objetivos puedan comunicarse, revisarse, establecerse y evaluarse de forma efectiva y constante.

Otro método consiste en crear normas o hábitos en la organización centrados en objetivos clave. Por ejemplo, algunas empresas comienzan el día laboral cotidiano con una revisión del progreso hacia los objetivos fundamentales y publican métricas de desempeño en cuanto a los objetivos y otras cuestiones relacionadas en sectores de gran visibilidad en todo el entorno laboral.

La mejora del desempeño en la mayoría de los empleados es principalmente un resultado del aprendizaje de la experiencia práctica (McCauley et al., 1994). No se puede aprender de la experiencia a menos que los empleados comprendan cómo sus conductas afectan su desempeño. Esto requiere que se brinden comentarios sobre el desempeño que apunten a aumentar la conciencia de los empleados respecto de lo que necesitan modificar y por qué eso es importante.

Brindar comentarios sobre el desempeño es uno de los elementos más críticos y complicados de la administración del talento. Los comentarios pueden en verdad disminuir los niveles de desempeño si no se ofrecen de forma adecuada (Kluger & Denisi, 1996).

Brindar comentarios efectivos no se trata de decirles a las personas lo que están haciendo mal, sino de **brindarles información que aumente su conciencia sobre lo que deben modificar y su confianza en su capacidad de cambiar.**

Los comentarios no consisten simplemente en decirles a las personas cómo mejorar su desempeño, sino que deben inspirarlas a ser más efectivas.

Tres de los elementos más fundamentales para brindar comentarios efectivos son:

1. Brindar información de carácter no evaluativo sobre la conducta del empleado;
2. Aclarar cómo determinadas conductas contribuyen o perjudican la capacidad del empleado de lograr sus objetivos específicos a su puesto de trabajo y su carrera profesional;
3. Ofrecerle al empleado sugerencias sobre las formas en las que podría cambiar o modificar su conducta para mejorar su rendimiento.

Las empresas utilizan cada vez más una tecnología de administración del rendimiento y de los objetivos para respaldar estos tres elementos. Esta tecnología permite a los empleados obtener información constante de parte de sus gerentes, colegas y clientes acerca de sus conductas y de cómo estas afectan el progreso hacia el logro de sus objetivos.

Muchos de estos sistemas les brindan a los empleados acceso a consejos de desarrollo para ayudarlos a tomar medidas conforme a los comentarios que reciben. Hay empresas llevan a cabo «revisiones después de la acción», en las cuales los empleados se reúnen después de terminar proyectos o eventos importantes para compartir ideas e información acerca de cómo sus conductas previas contribuyeron o perjudicaron su capacidad de lograr los objetivos laborales clave.

4 Fomentar el diálogo

Las transformaciones más impactantes en la administración del talento tienden a producirse cuando los empleados y los gerentes sostienen conversaciones importantes sobre cuestiones que afectan el desempeño de los empleados (Hallowell, 1999). Estas conversaciones crean momentos de sorpresa cuando las personas se dan cuenta de qué conductas deben modificar para ser más efectivas y qué recursos y apoyos necesitan para hacerlo.

Estas conversaciones también ayudan a **desarrollar relaciones más estrechas entre los empleados y gerentes, las cuales provocan un mayor compromiso de los empleados hacia la organización y sus objetivos**. A pesar de la evidente importancia del diálogo, la mayoría de las empresas no lucha por mantener una comunicación efectiva entre los gerentes y los empleados (Nadler, 1998).

Las empresas deben buscar constantemente nuevas formas de mantener la comunicación abierta y activa. La tecnología desempeña un papel cada vez más importante para enfrentar este desafío, ya que les ofrece a los gerentes y empleados herramientas para intercambiar información acerca de puestos de trabajo, objetivos y desempeño. La tecnología también puede reforzar los procesos de administración del talento que ayudan a garantizar que los gerentes y empleados se reúnan en forma periódica para conversar sobre el desempeño laboral y el crecimiento profesional (por ejemplo, en revisiones trimestrales del desempeño).

Uno de los peligros de la tecnología es el riesgo de que pueda convertirse en un sustituto para las reuniones reales cara a cara entre los gerentes y sus empleados. Sin embargo, si se utiliza de forma adecuada, la tecnología en verdad produce mejoras que les brindan a los gerentes y empleados más tiempo para reunirse directamente para analizar cuestiones importantes del desempeño.

Por ejemplo, una empresa implementó un sistema informático de administración del talento que redujo significativamente el tiempo empleado en las tareas administrativas de reclutamiento y selección de personal. Los gerentes de RR. HH. de toda la empresa pronto se dieron cuenta de que tenían varias horas extra todos los meses, las cuales utilizaron para procesar documentación.

En lugar de utilizar esta situación para despedir personal, la empresa hizo que los gerentes reasignaran esas horas extra a reuniones individuales periódicas con los empleados de todos los sectores de la empresa. El objetivo de las reuniones era simplemente preguntarles a los empleados: «¿Su carrera está progresando de la forma en que lo desea? ¿Existe algo que podamos hacer para ayudarlo a lograr sus objetivos?». Los resultados de estas reuniones fueron inesperados y extremadamente positivos. Al conversar con los empleados, los gerentes lograron identificar y abordar cuestiones de rendimiento y retención que ni siquiera sabían que existían.

Las empresas nunca saben lo que podrían aprender de sus empleados hasta que realmente se toman el tiempo de conversar con ellos. Esto requiere asegurarse de que sus procesos de administración del talento ofrezcan y respalden oportunidades periódicas de diálogo entre los gerentes y los empleados que supervisan.

5 Mantener la responsabilidad

Los procesos de administración del talento que mantienen la responsabilidad mejoran la productividad del personal de dos formas principales. En primer lugar, alinean las conductas de los empleados con los objetivos del negocio al crear conexiones entre las tareas que los empleados realizan y lo que reciben de parte de la empresa.

El motivo principal por el que los empleados modifican su conducta es para obtener placer y evitar las molestias (Vroom, 1964). Las empresas pueden sacar provecho de este hecho básico al asegurarse de que los empleados distingan conexiones claras entre las tareas que realizan y las recompensas que reciben de la empresa. Esto requiere establecer, comunicar y supervisar procesos que vinculen directamente el desempeño del empleado con la remuneración, las oportunidades laborales, los ascensos y otras decisiones laborales.

Mantener la responsabilidad también aumenta el compromiso de los empleados hacia la empresa, al crear una cultura corporativa que se percibe como más justa y equitativa. Los empleados tienden a evaluar la «imparcialidad de la empresa» con base en tres criterios:

1. ¿Su puesto de trabajo les brinda las recompensas que desean?,
2. ¿Los procesos que su empresa utiliza para determinar quiénes reciben recompensas laborales se basan en el desempeño y se aplican de forma coherente a todos los empleados?
3. ¿Quiénes administran estos procesos, ¿tratan a los empleados con el debido respeto? (Sheldon et al., 1995).

De estos tres criterios, el primero tiende a ser el menos importante. Las recompensas reales recibidas por los empleados tienen un menor impacto sobre el sentido de imparcialidad que ellos perciben que los métodos utilizados para determinar cómo se distribuirán dichas recompensas. Las percepciones de los empleados respecto de la imparcialidad corporativa dependen principalmente del uso de procesos transparentes administrados de forma coherente que recompensen a los empleados con base en métricas y objetivos de desempeño bien definidos.

Para lograr la máxima efectividad, los métodos que se utilicen para determinar la responsabilidad de los empleados deben reforzar y recompensar todas las competencias, objetivos y requisitos asociados con el desempeño laboral. Las empresas a menudo crean sistemas de recompensas principalmente con base en unos pocos objetivos comerciales específicos, mientras que ignoran otros aspectos importantes del empleo. Por ejemplo, recompensar al personal de ventas solamente en función de su volumen de ventas sin vincular las recompensas a otros aspectos del desempeño laboral, tales como la satisfacción del cliente o el cumplimiento de procesos éticos.

Los sistemas de recompensas que solo se vinculan con los objetivos corren el riesgo de recompensar a los empleados por «lograr las cosas adecuadas de la forma equivocada». Estos sistemas pueden crear un cinismo importante entre los empleados, quienes pensarán que no importa lo que uno haga siempre que cumpla con las cifras esperadas. Para evitar este problema, es importante vincular las recompensas a distintas medidas que reflejen diferentes aspectos del desempeño laboral.

6 Integrar el desarrollo al trabajo

Muchos procesos de administración del talento requieren que los empleados confeccionen un plan para su desempeño laboral y otro plan para su desarrollo profesional. El plan de desempeño laboral incluye objetivos comerciales fundamentales y objetivos que deben cumplir durante el próximo año. **El plan de desarrollo profesional enumera objetivos y acciones que se centran en mejorar su desempeño y sus capacidades personales.**

El problema de este enfoque es que a menudo no funciona. Muchos empleados, especialmente los empleados con mejor desempeño, se concentran solo en su plan de desempeño laboral y prestan poco o nada de atención a su plan de desarrollo profesional. El plan de desarrollo profesional se convierte en algo similar al «libro que quiero leer si tan solo pudiera tener tiempo para hacerlo». La gente sabe que su desarrollo profesional es importante, pero nunca lo ve como algo más importante que los objetivos y tareas que forman parte de su «trabajo real».

El desarrollo no debe observarse como algo que se lleva a cabo fuera del empleo diario de una persona, sino como parte del empleo mismo (Hall & Mirvis, 1995). La mejor forma de garantizar el desarrollo de los empleados es brindarles objetivos laborales que solo puedan cumplir al desarrollar nuevas competencias o aprender nuevas habilidades.

Cuando los gerentes y los empleados se reúnan para analizar los objetivos laborales, parte de la charla debe incluir asegurarse de que algunos objetivos requieran que el empleado desarrolle nuevas capacidades. Asimismo, la empresa debe demostrar un compromiso para ayudar a los empleados a aprender las nuevas competencias y habilidades que necesitarán para lograr estos objetivos.

Esto incluye brindarles asesoramiento, materiales de capacitación y otros recursos de aprendizaje que les permitan desarrollar las capacidades que necesitan para lograr buenos resultados.

Una empresa de fabricación reforzó el concepto de integrar el desarrollo al trabajo al modificar sus procesos de fijación de objetivos para incorporar el desarrollo de los empleados. Al comienzo del proceso, los gerentes confeccionaron un listado de los objetivos de negocios que la empresa necesitaba lograr ese año. Luego, los gerentes les solicitaron a los empleados que calificaran los objetivos de negocios en función de tres dimensiones:

- **Importancia:** la importancia del objetivo para la empresa.
- **Interés:** si el objetivo coincidía con los objetivos profesionales personales del empleado.
- **Desarrollo:** si el empleado tendría que llevar a cabo nuevas tareas o aprender nuevas cosas para lograr el objetivo.

El gerente y los empleados utilizaron este marco para desarrollar un conjunto de objetivos que equilibrara las necesidades comerciales de la empresa y el desarrollo de los empleados. Una de las claves de este debate era el compromiso de la organización para asegurarse de que los empleados desarrollen constantemente sus capacidades para el futuro. La empresa dejó en claro que no basta con que los empleados simplemente logren sus objetivos laborales año tras año, sino que también deben mejorar ellos mismos.

Ofrecer ejemplos de lo que implica un gran desempeño

Una de las mejores formas en que las personas mejoran su desempeño es al observar e imitar la conducta de los demás (Bandura, 1986). **Los modelos a seguir les brindan a las personas una visión tangible de lo que significa un gran desempeño. Las historias y otros ejemplos de desempeños** excepcionales les brindan un sentido de lo que implica la excelencia y las inspira a lograr cosas similares.

Los ejemplos de un gran desempeño deben cumplir con tres criterios. **En primer lugar, deben indicar claramente la naturaleza multidimensional del desempeño laboral** (Campbell et al., 1993). Siempre existe más de una forma para ganar o fracasar en un empleo. Los ejemplos efectivos de desempeño ilustran el amplio espectro de conductas que definen el éxito.

Esto ayuda a evitar los problemas que surgen cuando los empleados se concentran únicamente en determinados aspectos de un empleo sin prestar atención al amplio espectro de conductas que afectan el éxito laboral. Por ejemplo, el experto técnico que se destaca por su facilidad para resolver problemas, pero no logra convencer a las personas necesarias para implementar sus sugerencias.

En segundo lugar, deben brindar descripciones claras de lo que implica un desempeño efectivo y de cómo difiere del desempeño promedio o inefectivo. Los ejemplos de desempeño deben comunicar claramente las conductas que la empresa desea fomentar e indicar cómo estas difieren de conductas que demuestran los empleados promedio o inefectivos. Deben utilizar un lenguaje claro que sea significativo y conocido por los empleados a los que desean orientar.

En tercer lugar, los ejemplos de desempeño deben reflejar la composición multicultural de la empresa. Los modelos a seguir tienden a ser sumamente efectivos cuando las características del modelo son similares a las personas a las que desean inspirar (McKay & Avery, 2006).

El uso de modelos reales a seguir es un excelente método para brindar ejemplos de grandes desempeños. Sin embargo, lamentablemente, a menudo escasean los modelos a seguir. Afortunadamente, existen muchas otras formas en que las organizaciones pueden crear ejemplos de grandes desempeños.

Un método popular es crear modelos detallados de competencia que incluyan escalas de calificación según las conductas y que ilustren lo que implica un desempeño efectivo e inefectivo para los diferentes puestos de trabajo (Campbell et al., 1973). Los mejores modelos de competencia utilizan ejemplos de conductas que los empleados reconocen como relevantes y exclusivas de su puesto o empresa en particular. Describen el desempeño con el mismo lenguaje y los mismos términos que usan los empleados para hablar sobre sus puestos.

Cuando los empleados ven a sus colegas como amigos, tienden a ser más propensos a invertir su tiempo y energía en respaldar a la empresa como conjunto (Buckingham & Coffman, 1999). Sin embargo, a medida que las empresas se agrandan, los empleados tienden a perder el sentido de comunidad o «conexión» con sus colegas. Esta falta de sentido de comunidad puede disminuir la colaboración, el compromiso y la retención de los empleados.

De muchas maneras, una disminución en el sentido de comunidad de los empleados es un resultado natural del crecimiento organizacional. Las personas tienen un límite respecto de la cantidad de gente con la que pueden trabajar todos los días. A medida que las empresas se expanden, es lógico que los empleados de la empresa se distancien cada vez más.

Una de las tantas formas en que las personas forjan amistades con sus colegas es mediante el aprendizaje sobre el otro. Los procesos de administración del talento que facilitan a los empleados establecer conexiones con colegas que comparten intereses y objetivos similares pueden disminuir la pérdida del sentido de comunidad que tiende a ir de la mano con el crecimiento organizacional. Cuanto más sabemos sobre alguien, más lo vemos como una persona con quien podemos relacionarnos y considerarlo un amigo, en contraposición a «solo una de las tantas personas que recibe un sueldo de la misma empresa».

Las empresas utilizan cada vez más tecnologías de redes sociales en Internet para ayudar a establecer y mantener la conectividad entre los empleados dentro su personal. Al igual que las populares aplicaciones Facebook y MySpace, estas herramientas les brindan a los empleados los medios para contarles a sus colegas sus historias personales, sus intereses y sus capacidades.

Estas tecnologías fomentan la creación de comunidades en línea en las que los empleados con intereses similares comparten ideas y se ayudan mutuamente a lograr objetivos en común.

Asimismo, las empresas utilizan programas sociales y organizaciones voluntarias como métodos para crear un sentido de orgullo y pertenencia entre los empleados.

Al trabajar con entidades benéficas tales como United Way y Habitat for Humanity, las empresas pueden brindarles a los empleados una forma de desarrollar un gran sentido de conectividad sobre creencias y valores en común.

Respaldar al personal en las diferentes fases del crecimiento profesional

La mayoría de los empleados profesionales cumple con patrones de crecimiento profesional relativamente predecibles (Arnett & Tanner, 2006; Arthur et al., 1989).

Esto comienza con la exploración profesional que generalmente tiene lugar cuando las personas tienen entre 20 y 25 años. Esta fase se caracteriza por el paso por una serie de puestos de trabajo para encontrar el tipo de empleo o empresa que mejor se adapta a los talentos e intereses de la persona.

La siguiente fase se centra en el avance profesional. En esta fase, los empleados invierten una gran cantidad de energía en desarrollar competencias especializadas y trasladarse a puestos de trabajo cada vez con mayores responsabilidades.

Cuando los empleados cumplen 30 y 40 años, su énfasis a menudo cambia a la estabilización profesional, al adoptar compromisos fuera del trabajo asociados con tener una familia o participar más en su comunidad. En esta fase, a los empleados aún les interesa avanzar, pero pueden ser reticentes a buscar oportunidades que requieran realizar cambios importantes en sus vidas personales.

Entonces, muchos empleados ingresan en una fase profesional de orientación. En esta fase, a los empleados les interesa más aprovechar su conocimiento y experiencia acumulados en lugar de avanzar a puestos de trabajo de mayor responsabilidad.

La fase final es cuando los empleados cambian en forma gradual su énfasis del trabajo a otros intereses fuera del ámbito laboral. Es posible que los empleados no deseen retirarse por completo, pero ya no están dispuestos o interesados en trabajos que no les permitan disfrutar de otros intereses personales.

Si bien los empleados tienden a progresar de forma lineal al pasar por estas fases a medida que envejecen, existen muchos casos en los que los empleados vuelven a una fase anterior u omiten una fase por completo.

Los intereses, necesidades y expectativas laborales de los empleados cambian a medida que avanzan de una fase profesional a otra (Benko & Weisberg, 2007).

Las prácticas de administración del talento que funcionan correctamente para un alumno recién graduado de la universidad en su primer empleo a tiempo completo no necesariamente funcionarán de igual forma al emplearlas con un profesional de 55 años con 30 años de experiencia laboral.

Las prácticas de administración del talento que podrían funcionar correctamente para una persona en particular sin hijos podrían fracasar al aplicarlas a una persona casada con un cónyuge que trabaja y tres hijos menores de 10 años. Una forma de maximizar el desempeño del personal es adaptar las prácticas de administración del talento a las diferentes fases profesionales de los empleados.

Es cierto que muchas leyes laborales diseñadas para evitar la discriminación de personas en función de su edad y condición familiar pueden dificultar la modificación de las prácticas de administración del talento basadas en las etapas profesionales de los empleados. Sin embargo, esto no significa que las empresas deben simplemente ignorar estas fases como si no existieran.

Otras empresas se han adaptado a las necesidades de los padres de hijos pequeños al diseñar programas profesionales que permiten a los empleados tomarse licencias más prolongadas por maternidad y paternidad. Existen muchas formas en que las empresas pueden adaptarse de forma más efectiva a las necesidades de los empleados en sus diferentes etapas profesionales. Lo más importante es que **las empresas demuestren flexibilidad para adaptarse a la realidad de que lo que los empleados desean y necesitan de un empleo cambia significativamente a medida que progresan en la vida.**

10 Evaluar el potencial y la experiencia

El objetivo de las prácticas de administración del talento tales como reclutamiento y selección de personal y el plan de sucesión es predecir qué es lo que harán los empleados en el futuro si ocupan determinados puestos. **Existen dos formas básicas de hacerlo. Una es evaluar los logros y el desempeño previos de la persona y utilizarlo para predecir su desempeño futuro.**

Este enfoque se basa en el hecho de que uno de los mejores factores para predecir la conducta futura es la conducta previa en situaciones similares (Janz et al., 1986). El problema de este enfoque es que muchas decisiones de la administración del talento requieren determinar si alguien es propenso a realizar de forma correcta tareas que quizás nunca ha tenido oportunidad de hacer. Por ejemplo, el desafío de evaluar si alguien que nunca ha tenido subordinados directos es propenso a ser un buen gerente.

Otra forma de predecir el desempeño futuro es utilizar evaluaciones diseñadas de forma psicométrica que evalúan los atributos subyacentes relacionados con distintos rasgos de la personalidad y la capacidad (Hunt, 2007). Cuando se diseñan y se aplican de forma adecuada, estas evaluaciones a menudo constituyen el único factor preciso del desempeño futuro de los empleados.

Estas evaluaciones son relativamente complejas y pueden emplearse de forma errónea fácilmente. Sin embargo, para maximizar la productividad del personal es fundamental que las empresas descubran formas de aprovechar estas poderosas herramientas de evaluación.

Existen muchos ejemplos de sistemas efectivos de administración del talento que evalúan tanto el potencial como la experiencia.

Las empresas con una diversidad de necesidades de administración del talento utilizan enfoques en los que se incluye la selección de candidatos para puestos de venta y atención al cliente, la identificación y desarrollo de líderes de gran potencial y la evaluación de personal para tareas laborales interculturales.

Los empleados logran su mayor nivel de desempeño al estar en puestos que vinculan lo que pueden hacer con lo que desean hacer. El problema es que muchas personas no tienen un buen sentido de lo que realmente desean hacer (Beach, 1996).

Existen diversos motivos detrás de esto. En primer lugar, los empleados, especialmente los que recién comienzan su vida profesional, no han tenido suficientes experiencias laborales como para saber a ciencia cierta qué tipo de tareas les gusta hacer y cuáles no. Por ejemplo, las tareas laborales internacionales quizás parezcan glamorosas y atractivas para un recién graduado de la universidad hasta que en verdad debe pasar semanas en habitaciones de hotel, lejos de su familia y amigos.

En segundo lugar, las personas tienden a evaluar si desean realizar un tipo de trabajo con base en características más tangibles, tales como el sueldo o la condición, sin comprender qué actividades deberán llevar a cabo en verdad. Por ejemplo, ser director ejecutivo puede parecer muy bueno hasta que uno se da cuenta de cómo es la vida de la mayoría de los directores ejecutivos. Pasan mucho más tiempo trabajando durante muchas horas, revisando planes de negocios y lidiando con personas altamente exigentes que lo que pasan viajando en aviones privados para asistir a congresos en campos de golf.

En tercer lugar, las personas a menudo no conocen las oportunidades laborales que existen fuera de su campo de experiencia en particular. Quizás haya empleos que se adecuen muy bien a sus intereses, pero si nunca han estado expuestos a este tipo de empleos, nunca los contemplarán como posibles elecciones profesionales.

Un elemento de la administración efectiva del talento es ayudar a los empleados a comprender qué oportunidades laborales existen en su organización y cómo estas se relacionan con sus necesidades e intereses.

Existen muchas formas de hacerlo:

Un buen método es brindarles a los empleados oportunidades de trabajar con gente que lleve a cabo diferentes tipos de trabajos. Crear esta exposición fomenta mucho más la comprensión de los empleados acerca de posibles elecciones profesionales dentro de la empresa y ayuda a promover la colaboración entre empresas. Existen solo unas pocas empresas que ayudan a los empleados a contemplar la difícil respuesta, que a menudo parece sencilla, a la pregunta de «¿qué espero de un empleo?»

12 Crear procesos que llamen la atención de forma estratégica

Hasta cierto punto, las personas tienden naturalmente a disminuir la cantidad de energía que invierten en pensar. La principal forma de hacerlo es transferir tareas mentales de procesos «controlados» en los que prestamos atención a lo que hacemos de forma activa a procesos «automáticos» en los que simplemente repetimos cosas que ya hemos hecho (Shiffrin & Schneider, 1977).

Aprender a conducir es un buen ejemplo. Hacerlo requiere mucha atención. Debemos recordar dónde están los frenos, prestar atención a qué distancia debemos girar el volante, etc. Sin embargo, a medida que ganamos experiencia, muchas de estas cosas se incorporan a nuestra memoria y ya no tenemos que pensar en ellas. Esto libera a la mente para hacer otras cosas mientras conducimos, tales como hablar por teléfonos móviles, comer, etc. Estas son cosas que probablemente no hubiéramos hecho al aprender a manejar sin estrellarnos (si bien solo porque podamos hacer estas cosas sin estrellarnos no significa que debamos hacerlas).

El cambio de un procesamiento controlado a automático puede producirse para cualquier tarea repetitiva. Cuanto más realizamos una tarea, menos atención le prestamos al hacerla. La ventaja del procesamiento automático es que libera nuestra mente para hacer otras cosas. La desventaja es que elimina nuestra atención de la tarea real que estamos llevando a cabo. En cierto sentido, realizamos la tarea sin pensar en ella. Cuando uno estandariza procesos, lo que hacemos en algún punto es invitar a las personas a «apagar el cerebro» al llevar a cabo esos procesos. Algunas veces esto es bueno, especialmente para actividades que son más administrativas que estratégicas.

La estandarización también es buena para crear en la gente el hábito de llevar a cabo actividades en forma periódica (por ejemplo, realizar revisiones trimestrales del desempeño). La estandarización se torna un problema cuando se aplica a actividades en las que la gente debe prestar atención a lo que está haciendo (por ejemplo, ofrecer comentarios útiles a los empleados sobre su desempeño).

Existen pocos métodos de administración del talento, si los hay, que no puedan beneficiarse de cierto nivel de automatización y estandarización. Sin embargo, la estandarización de los procesos de administración del talento debe realizarse con atención, de forma tal que equilibre la eficiencia que se obtiene al llevar a cabo tareas de forma constante y rutinaria frente a los beneficios que se obtienen al llevar a cabo tareas de forma menos automatizada que requieren más energía y esfuerzo mental de parte de los gerentes y empleados.



Conclusión

El ritmo del cambio en el mundo laboral es cada vez más rápido. Los modelos de negocios que funcionaron bien anteriormente se tornan cada vez más obsoletos como resultado de las innovaciones tecnológicas, la evolución de los mercados y los cambios en la economía y la población mundiales. **Parece ser que la única constante presente en las empresas es su dependencia de que los empleados logren los objetivos de negocios.**

Si bien puede haber pocos hechos fundamentales sobre cómo operar una empresa, existen muchos hechos fundamentales sobre por qué la gente hace lo que hace. Este documento ha resumido varios de estos fundamentos desde el punto de vista de cómo afectan a las prácticas de administración del talento. Los conceptos que se mencionan en este documento no son ninguna novedad, sino que reflejan resultados que datan de tiempos remotos basados en una amplia investigación psicológica. Sin embargo, las empresas a menudo no incorporan estos fundamentos a sus prácticas de administración del talento.

En lugar de concentrarse en crear sistemas que refuercen estos fundamentos, las empresas que exploran la administración del talento a menudo se distraen con programas de capacitación, herramientas de evaluación o nuevos tipos de

tecnología a la espera de que puedan ser la «píldora mágica» que producirá una mejora masiva en la productividad del personal. En este sentido, uno podría comparar la industria de la administración del talento con la industria de la pérdida de peso. Ambas industrias están repletas de vendedores que promocionan nuevos productos, libros y tecnología que prometen lograr resultados increíbles.

Sin embargo, quienes pueden lograr cumplir y sostener sus objetivos invariablemente indican que solo se trata de concentrarse en los fundamentos que siempre hemos conocido. En el caso de la pérdida de peso, estos fundamentos implican cumplir con una alimentación moderada y equilibrada y hacer más ejercicio. En el caso de la administración del talento, los fundamentos son los 12 puntos que mencionamos en éste documento. Si usted crea procesos que refuerzan y respaldan estos principios fundamentales, observará una mejora constante y perdurable en la productividad del personal.

Basado en el [whitepaper](#) "Administración del talento con sentido común" de SuccessFactors - SAP



Sobre PeopleNext

En PeopleNext somos una empresa de Consultoría Estratégica en Alíneación y Optimización del Talento Humano, enfocados a ayudar a las empresas a mejorar la ejecución de su estrategia a través de su capital humano, apoyándonos con la mejor solución a nivel mundial de administración de talento “SuccessFactors”, logrando así concretar sus resultados estratégicos de negocio.



Sobre SuccessFactors

Logra la Ejecución de la Estrategia de tu Negocio (BizX) a través de la alineación y gestión de tu capital humano con SuccessFactors, solución integral en la nube para la administración del Talento Humano número uno a nivel mundial, diseñada para que las Empresas de hoy tengan a la gente correcta, desempeñando las tareas correctas, de la manera correcta.

Alguno de los módulos de esta solución son: Gestión de Desempeño y Objetivos, Compensaciones, Reclutamiento, Gestión del Aprendizaje, Central de Empleados, Desarrollo y Carrera y Sucesiones.

Gracias a SuccessFactors en tu empresa podrás:

- Mejorar la alineación estratégica cerrando la brecha entre la estrategia y la ejecución.
- Mejorar la eficiencia y productividad de tus empleados.
- Acelerar los resultados de tu negocio.

Demo Successfactors

Conoce más detalles de nuestra solución Successfactors a través de una Demo. Una demostración por internet es comúnmente la forma sencilla e ideal para que conozcas los módulos más importantes de SuccessFactors.

SOLICITA UNA DEMO AQUÍ

Contáctanos

En PeopleNext queremos apoyarte a lograr los objetivos estratégicos de tu negocio. Si deseas obtener mayor información con gusto te atendemos en:

Oficina México

World Trade Center: Montecito #38,
Piso 35, Oficina 30, Col Nápoles, México, D.F.

Tel: **+52 (55) 36.40.40.69**

Oficina Monterrey

San Alberto #112 Col. Residencial Santa Bárbara,
San Pedro Garza García, Nuevo León.

Tel: **+52 (81) 47.37.50.69**



marketing@peoplenext.com.mx

www.peoplenext.com.mx