

Introducción

Históricamente, la función de administrar personas ha enfrentado retos provenientes del entorno, puesto que, conforme la sociedad avanza, se modifican sus necesidades de comunicación, interacción, bienes y servicios. Con base en la lógica empresarial moderna, se afirma que la creación de un departamento de RECURSOS HUMANOS ocurre cuando el servicio –beneficio que se espera– es superior a su costo. Mientras esto no sea un hecho, los gerentes de departamento o encargados del funcionamiento de una organización, tienen a su cargo las actividades y responsabilidades relacionadas a sus subordinados.

Hoy el entorno sigue retando a las organizaciones a implementar nuevas formas de administrar personas, atraerlas, seleccionarlas, entrenarlas, evaluarlas, desarrollarlas y compensarlas. Esta amenaza constante pone en juego la supervivencia de las empresas en prácticamente todos los sectores. Métodos de dirección que han dado buenos resultados en el pasado, pierden utilidad en estos tiempos.

Cuando se habla del CAPITAL HUMANO es común escuchar que es el “capital más importante de la organización” o que es el elemento crucial para generar una ventaja competitiva sostenible en la empresa. En muchos casos estas afirmaciones son realizadas sin tener del todo claro qué es el CAPITAL HUMANO y en qué condiciones realmente es fuente de ventaja competitiva sustentable. Cuando se habla de CAPITAL HUMANO se hace referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes que tienen las personas y que facilitan la ejecución de la operación y el modelo de negocio. Por otro lado, se puede decir que en la organización se genera una ventaja competitiva “cuando se implementa una estrategia que genera valor y que no está implementando o tiene alguno de los competidores actuales o potenciales”.

Contar con dicho talento no es suficiente, es necesario asegurar que los esfuerzos de cada individuo de la organización respondan a las ne-

cesidades de la organización. Dicho de otra forma, es necesario alinear el CAPITAL HUMANO con la estrategia y cultura de la empresa. Para lograr que el CAPITAL HUMANO sea fuente de generación de ventaja competitiva es necesario que los líderes den claridad de rumbo sobre las metas estratégicas, faciliten el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cumplir con los procesos clave y promuevan el compromiso con la cultura de la organización.

En los últimos años se han dado grandes avances para tener un enfoque mucho más estratégico de la función de RECURSOS HUMANOS. Aun así, todavía en estos días se ven organizaciones donde RECURSOS HUMANOS no es más que un departamento enfocado únicamente en procesos transaccionales sin una claridad de su propuesta de valor. Esta realidad hace que exista desconfianza y escepticismo sobre la propuesta de valor de la función. Por otro lado, es cada vez más relevante el rol que tiene la persona en la organización para competir y diferenciarse y, por tanto, su dirección y gestión es un factor clave del éxito de las organizaciones. Las áreas de RECURSOS HUMANOS tienen un rol y responsabilidad fundamental en la gestión de personas y por lo mismo el gran reto consiste en ver más allá de sus propios procesos con el objetivo de asegurar la efectividad operativa, desarrollar al talento clave, brindar apoyo al alcance los objetivos estratégicos y así promover la cultura de trabajo que se requiere para competir.

¿Por qué escribimos el libro?

Uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones y sus líderes tiene que ver con la adecuada gestión o dirección del talento en las organizaciones. En los años que llevamos como profesores impartiendo sesiones en los programas de alta dirección del IPADE es común que los participantes de los distintos programas compartan varios de los retos que enfrentan en este sentido.

En estos diálogos que tenemos con los participantes de los programas, directores generales, presidentes de consejo y directores funcionales, es frecuente que hagan referencia a la dificultad de las áreas de talento o RECURSOS HUMANOS para tener una visión estratégica y un enfoque centrado en la generación de valor para el negocio. Por otro lado, una crítica frecuente es la dificultad para medir el impacto y beneficio que los programas y políticas de RECURSOS HUMANOS tienen en el modelo

de negocio de la organización. Además de estos retos, es frecuente que los participantes hagan referencia a los retos propios de la dirección de personas en la organización como es la posibilidad de atraer talento, desarrollarlo para que cuente con las competencias que requieren para ejecutar su trabajo con un nivel de desempeño sobresaliente y, por último, el comprometerlo.

Otro de los retos que frecuentemente comparten es la necesidad de transformar la cultura de trabajo, asegurando generar ambientes donde se impulsen atributos como: son la colaboración, la calidad, la eficiencia, la efectividad y el aprendizaje continuo. Por último, hay retos referentes a la dirección del talento que se han enfatizado con mayor frecuencia, como es la transformación digital e incorporación de nuevas tecnologías –incluyendo la inteligencia artificial–, los nuevos diseños del trabajo –incluyendo los modelos híbridos que tanta relevancia tuvieron después de la crisis sanitaria de la COVID-19–, así como la necesidad de implementar procesos de aprendizaje y mejora continua en las organizaciones.

El objetivo de esta publicación es abordar los retos e inquietudes compartidos por la Comunidad empresarial del IPADE en materia de la dirección del talento, y en paralelo impulsar la reflexión en la alta dirección de la organización y demás líderes organizacionales, de tal forma que con su actuar impulsen empresas más humanas y productivas.

¿Para quién es este libro?

El libro está dirigido a los empresarios y directivos de las organizaciones que, hoy enfrentan diversos retos para impulsar la adecuada dirección del talento. La presente obra podrá ofrecer a los líderes de las organizaciones más herramientas y conocimiento para impulsar una estrategia de dirección de personal más enfocada y alineada a la generación de valor para la organización. En segundo lugar, les permitirá mejorar su capacidad de liderazgo al impulsar procesos y sistemas que permitan atraer, desarrollar y comprometer al talento que forma parte de sus equipos de trabajo. Por último, el libro permitirá a los líderes abordar algunos temas coyunturales que están definiendo la agenda de los últimos años en materia de dirección del talento, como son el manejo de crisis, los procesos de transformación organizacional –incluyendo la transformación digital– y los temas de sustentabilidad, bienestar, diversidad, equidad e inclusión.

Además, este libro también será de interés para los líderes y responsables de las áreas y funciones de recursos y CAPITAL HUMANO que busquen tener un mayor entendimiento de la visión estratégica de la alta dirección, con el objetivo de tener un mayor enfoque en generación de valor para el negocio. También para los especialistas en talento y CAPITAL HUMANO, el libro será una fuente de reflexión sobre muchos de los retos que enfrentan día a día para transformar su cultura de trabajo, de modo que generando ambientes de aprendizaje, innovación y apertura sean el medio para enfrentar entornos disruptivos donde las crisis y la aparición de los llamados “*cisnes negros*” son cada vez más frecuentes.

Por último, el libro será relevante para cualquier líder organizacional, entendido de forma simplista un líder como cualquier persona que tiene a su cargo una persona como sus reportes. En este sentido, el libro será de valor para profundizar sobre atributos que caracterizan la adecuada dirección de personas.

¿Cómo está organizado el libro?

El libro está organizado en cuatro partes en donde buscado abordar muchos de los retos que han compartido en estos años los empresarios y directivos que participan en los programas de alta dirección del IPADE. La primera parte, que se titula “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, se centra en abordar la temática referente al enfoque estratégico de la función de RECURSOS HUMANOS, analizan cómo la función genera valor en el negocio y algunos medios para medir dicho impacto.

La segunda parte, titulada “Dirección del Talento en la Organización”, se centra en analizar el flujo de personas en la organización y conforma muchos de los elementos *journey* partiendo de los procesos de atracción de talento, las acciones y estrategias para impulsar el desarrollo de los colaboradores, así como el rol de los líderes como *coaches* o mentores de sus colaboradores y la relevancia estratégica de los sistemas de evaluación del desempeño. Se concluye con un cuestionamiento de los sistemas de compensación como medio para impulsar el compromiso de los colaboradores con la organización.

La tercera parte del libro se titula “Dirección del cambio y la transformación organizacional” se centra en analizar el reto que enfrentan las organizaciones para transformar su cultura de trabajo con el objetivo de responder a los retos y necesidades del contexto. Esta parte inicia profun-

dizando en la administración del cambio y la transformación. Posteriormente se centra en la transformación digital y las implicaciones que estos procesos tienen para la dirección del talento. Además, se analiza cómo las organizaciones pueden impulsar la resiliencia a nivel organizacional y las estrategias para implementar modelos y diseños de trabajo más flexibles. Esta tercera parte concluye analizando el rol y responsabilidad que se requiere por parte de los líderes para impulsar y consolidar la cultura de trabajo de la organización.

La cuarta y última parte del libro se titula “Dirección de Personas en la Coyuntura Actual” y en ella se busca abordar algunos de los retos e inquietudes que en los últimos años se han vuelto parte de la agenda de la función de dirección del talento. En primer lugar, profundizamos en el rol y responsabilidad de la función de RECURSOS HUMANOS o CAPITAL HUMANO para ayudar a la organización a enfrentar las crisis, partiendo de las experiencias documentadas de la crisis sanitaria de la COVID-19. Posteriormente se analiza la relevancia que tiene para las organizaciones y sus líderes el impulsar ecosistemas de aprendizaje como medio para la mejora e innovación en sus operaciones, generando capacidades dinámicas como un medio de diferenciación y ventaja competitiva. En los últimos capítulos se busca abordar un modelo de gestión del talento sostenible vinculado con estrategias de bienestar y salud mental para los colaboradores. Igualmente, se aborda la necesidad de las estrategias de diversidad e inclusión para seguir abriendo camino a las mujeres y a las personas de las organizaciones privilegiando su talento. Esta parte concluye cuestionando el rol de los líderes y del departamento de dirección del talento para generar una gestión humana centrada en la persona y su dignidad.