

El Talento Humano en épocas de cambio



Jorge LLubere Azofeifa¹
Costa Rica

Resumen

En nuestro XXV congreso internacional coordinado por **ITALAC**, con el apoyo del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- **CIDTT** y la Universidad de Costa Rica- **UCR**, expertos de América y Europa analizaron la transformación del trabajo desde diferentes perspectivas, donde una ellas concluyó en la importancia de replantear la gestión del Talento Humano para orientarla en cuatro dimensiones: Socio Estratégico, Agente de Cambio, Experto Administrativo y Aliado de los Trabajadores. Para llevarlo a cabo, se plantea una metodología realizar la transición de acuerdo con las particularidades de cada organización.

Palabras clave

Transformación Digital – Modernización del Trabajo – Estrategia Talento Humano-
Gestión del cambio cultural – Indicadores de Gestión

Desarrollo

El 20 de mayo fue establecido por la European Association of People Management (EAPM) como la fecha que reconoce la importancia del capital humano en las organizaciones. De ahí que se le denomine como el “**Día Internacional de los Recursos Humanos**”.

Por tal razón, al conmemorar esta fecha es oportuno reflexionar sobre algunas experiencias, estudios y sugerencias que las personas expertas de la Academia **ITALAC** y los participantes de nuestras investigaciones y encuentros han planteado en esta materia.

En efecto, hay un consenso generalizado que la gestión del Talento Humano, (*como denominamos al concepto de “Recursos Humanos”*), está enfrentando grandes

¹ Presidente de ITALAC, directivo del Instituto de Innovación Social Digital, ex director de Talento Humano del ICE, ex coordinador nacional de Teletrabajo, experto en misiones del BID y el PNUD en Brasil, Paraguay, Chile y Perú, autor de publicaciones sobre transformación del trabajo.

desafíos en todos sus campos de acción y que llevan a la necesidad de replantear ciertos paradigmas que aún están vigentes en muchas organizaciones.

Las razones son bien conocidas, como es el hecho que las organizaciones están redefiniendo sus estrategias y modelo de negocio, así como sus procesos y estructuras. Unido a ello, sobresale la presencia de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial generativa-**IAG**, la ciberseguridad, la normalización del teletrabajo, las video-comunicaciones y otras similares que están provocando cambios en todos los campos.

Por ejemplo, solo en el caso de la **IAG** hay aplicaciones que cubren prácticamente todas las áreas de Talento Humano, como es el caso de los procesos de atracción y selección, la detección de las necesidades de capacitación, el clima laboral, los manuales de cargos, clasificación de puestos, la evaluación de competencias y habilidades blandas, entre otros.

Este nuevo orden, viene a configurar un entorno altamente retador para las prácticas tradicionales de Talento Humano, que conducen a redefinir el enfoque y rol de esta área para llevarla a un nivel superior donde centre sus acciones en la generación de valor a la organización, así como a sus clientes, colaboradores y la sociedad en general.

En nuestro XXV congreso internacional coordinado por **ITALAC**, con el apoyo del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- **CIDTT** y la Universidad de Costa Rica- **UCR**, donde participaron expertos de América y Europa, se obtuvieron referencias interesantes como las siguientes.

A la pregunta de qué palabras definen la gestión de Talento Humano en la actualidad, se indicó: Innovación laboral, creatividad, generación de valor, asesor interno, gestor del conocimiento, productividad, rediseño de procesos, gestión del cambio cultural, entre otros.

De igual forma, respecto a las características del perfil de las personas que trabajan en el área de Talento Humano se planteó: Poseer pensamiento sistémico, capacidad para solucionar problemas, innovador, multicultural, capacidad para gestionar el cambio, conocimiento en tecnologías disruptivas, dominio de aplicaciones de **IAG**, experto en atraer, potenciar y retener personas talentosas, capacidad para apoyar el diseño y puesta en práctica de la estrategia organizacional.

Para avanzar en esta dirección, se brindaron referencias de los pasos que se recomienda aplicar, los cuales se resumen de la siguiente forma:

1- Análisis de la situación.

Representantes de la administración superior, así como de las áreas sustantivas, evalúan el estado actual de los retos que se tienen en materia de Talento Humano, en el marco de la estrategia organizacional

2- Definir el enfoque.

Identificar los campos clave en que Talento Humano debe focalizarse para generar valor a la organización. Donde una opción consiste en aplicar lo que algunos expertos² definen en las siguientes dimensiones.

Dimensión	Rol del Área de Talento Humano
1-Socio Estratégico	Alinear las acciones de talento humano con el cumplimiento de la estrategia. Asesorar a la administración en el diseño de políticas, el establecimiento de alianzas.
2- Experto Administrativo	Identificar el rediseño de procesos para aumentar la eficiencia. Es experto en usar tecnologías que mejoran la productividad en el trabajo.
3- Aliado de los trabajadores	Resolver necesidades de los trabajadores, facilitar la interacción con sus jefaturas, identificar y solucionar necesidades de capacitación y fortalecimiento de habilidades blandas.
4- Agente de Cambio	Conducir la transformación del cambio organizacional. Orientar la implementación de nuevos paradigmas para realizar el trabajo. Promover acciones de satisfacción laboral.

3- Liderar el cambio.

Establecer un equipo que lidere el proceso de incorporar, comunicar y evaluar las nuevas prácticas de talento humano en la organización.

Para desarrollar estos pasos, es necesario diseñar un plan que permita transitar del estado actual a uno de alto desempeño de forma gradual, con acciones de mejora alcanzables en el corto plazo y avanzar de forma paralela en las que requieren de mayor tiempo. Para ello, resulta funcional establecer un plan que operacionalice esta visión estratégica de la gestión del talento humano donde resulta de gran provecho mantener un Dashboard o tablero de control con el monitoreo de los logros que se van alcanzando en este proceso.

² Dave Ulrich, Brian Becker, Mark Husein, David Norton "Human Resources Champions" ed Granica

Conclusiones

La transformación de la gestión del talento humano hacia niveles que generen alto valor al cumplimiento de la estrategia organizacional es clave en la época actual.

La experiencia al realizar estos procesos de transformación en las áreas de Talento Humano, en América Latina, nos ha demostrado que involucrar a la administración superior, así como a las áreas de Tecnologías de Información, Finanzas, Asuntos Jurídicos y Planificación permite alcanzar los objetivos trazados de forma coordinada, precisa y efectiva.

Bibliografía

CEPAL, Cambio tecnológico y empleo: una perspectiva latinoamericana.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44637-cambio-tecnologico-empleo-perspectiva-latinoamericana-riesgos-la-sustitucion>

ITALAC, XXV Congreso Internacional Telework 2024,
<https://www.ita-lac.org/>

ONU, Informe sobre Desarrollo Humano 2025, Un llamado a decidir: personas y posibilidades en la era de Inteligencia Artificial.
<https://hdr.undp.org/system/files/documents/national-report-document/hdr2025overviewpreliminarysp.pdf>

Ulrich Dave - Human Resources Champions.
https://www.academia.edu/35667603/Ulrich_Dave_Recursos_Humanos_Champions