

DESDE LA EPISTEMOLOGÍA A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

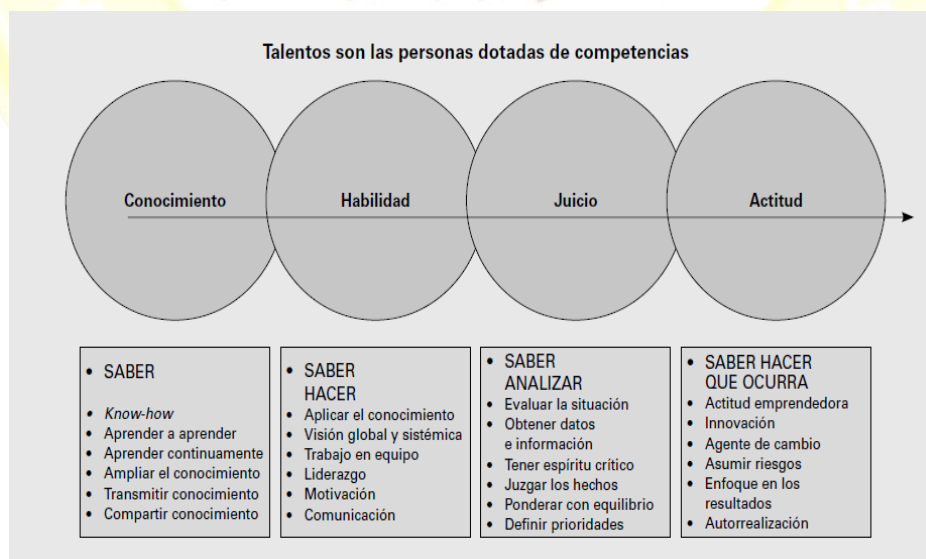
Para ser talento, la persona debe poseer un diferencial competitivo. Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión del Talento Humano”, páginas 50-53, establece que el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

El conocimiento se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

La habilidad se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

El juicio se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

La actitud se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.



Composición del talento humano

En este paper los quiero invitar a reflexionar sobre el talento humano desde otra perspectiva y a entender sus componentes desde el SER y HACER de una persona.

Podemos entender el talento como una capacidad innata que se manifiesta desde la niñez y que tiene que ver con desarrollar adecuadamente una actividad o tarea determinada. Sin embargo, si esta capacidad no es observable, el talento puede pasar desapercibido por delante de nosotros.

Para que una capacidad innata se exprese como talento, debe existir acción y estándares; conductas observables por otros que sean valoradas por sobre parámetros o acuerdos previamente establecidos. A esta componente del talento humano vamos a llamarle **desempeño**.

Podríamos decir que una persona que presenta un desempeño sobresaliente es talentosa. Pero, ¿qué pasa si ese desempeño sobresaliente se ha logrado por la generación continua de aprendizajes, la especialización en la materia y la perseverancia en el hacer? Pareciera que el desempeño no es la única variable desde donde observar el talento.

¿Qué ocurre si una persona tiene la oportunidad de hacer algo nuevo o desafiante en su entorno? Algo que no le sea usual realizar. Pensemos por ejemplo en un ingeniero trainee a quien se le da la oportunidad de liderar un proyecto y que en ese nuevo rol muestra conductas que parecen ajustarse muy bien a ese desafío, ¿es eso un desempeño sobresaliente?, ¿es eso talento?. Es probable que quien lo observe vea en él un gran potencial para desarrollarse en un cargo de mayor responsabilidad y lo catalogue como talento. Aquí aparece una nueva variable relacionada al talento humano, el **potencial de desarrollo**. Sigamos con el ejemplo e imaginemos que la persona que observó esas cualidades en el ingeniero, acude donde el actual jefe de este joven y lo felicita por tener a ese “gran talento” en su equipo. ¿Qué pasaría si el jefe del ingeniero se sorprende ante el comentario porque las evaluaciones de desempeño que le ha realizado a la fecha están por debajo de los estándares esperados?

¿Es posible que una persona con alto potencial tenga bajos niveles de desempeño?, ¿estaríamos en ese caso frente a un talento?, ¿qué priorizo en la identificación y desarrollo de un talento?. No son preguntas sencillas de responder cuando previamente hemos validado que tanto el potencial como el desempeño pueden

constituir variables del talento. Lo que sí resulta más fácil de comprender es que ambas variables no funcionan de manera aislada cuando hablamos de talento humano y mucho menos cuando la intención es gestionar ese talento.

Pensemos en la historia de Alexis Sánchez, destacado futbolista chileno conocido como “el niño maravilla”, para muchos considerado un talento del fútbol. Este “talento”, nacido y criado en un entorno vulnerable, ya a los diez años solía repetirle a sus profesores y compañeros que “llegaría a ser el mejor jugador del mundo” y se destacaba en los partidos de fútbol de la escuela donde estudiaba. Ciertamente había una habilidad innata en él y tenía la oportunidad de mostrarles a otros esa habilidad a la hora de jugar un partido de fútbol o manipular una pelota, lo que hacía que quienes lo observaban concluyeran el gran desempeño de ese muchacho y las posibilidades que podría tener a futuro. Llevando esto a lo planteado anteriormente, podríamos decir que en ese niño había potencial de desarrollo y un alto desempeño. Pero, ¿qué hubiese pasado si las ganas de jugar fútbol no hubiesen estado?, ¿si a pesar de sus capacidades, él hubiese decidido dedicarse a otras actividades? No resulta indiferente la frase “llegaré a ser el mejor jugador del mundo”; es una frase movilizadora que envuelve el deseo cumplir un sueño y quien sabe con certeza cuántas necesidades o expectativas estaban puestas en ese sueño. A esto podemos llamarle **motivación**, y aquí aparece el tercer componente que desde mi mirada debe estar presente en la gestión del talento humano.

Entonces, adaptaremos la definición de talento de Chiavenato a un nuevo enfoque basado en tres variables: Potencial, Desempeño y Motivación. En la medida que una persona tiene o desarrolla estas variables, estaremos en presencia de talento humano. Es este el talento tan ansiado por las organizaciones, y es lo que en la última década ha impulsado las principales innovaciones en el ámbito de la gestión de personas.

Hoy con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que mueven el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será la organización en el futuro. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan,

comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas.

El valor de las empresas hoy en día está dado por las personas; por el conocimiento que aportan, por el impacto de sus interacciones y no por los activos físicos ni recursos financieros. Actualmente la empresa más valiosa del mundo, Apple, está valorizada en 2,2 billones de dólares; la segunda, la empresa petrolera Saudi Aramco, lo está en 1,8 billones de dólares, sin embargo los activos totales de Apple son 0,337 billones de dólares y los de Aramco 1,9 billones de dólares.

Hoy, sin el talento de las personas es difícil la sobrevivencia de una organización. ¿Y qué están haciendo las organizaciones frente a esto? Incorporando la gestión del talento humanos como un eje apalancador en los sistemas de gestión de personas. Sin embargo, cuando se trata de retener el talento, muchos empleadores arriesgan perder la batalla por los corazones y mentes de sus empleados. Si no hay esfuerzos organizacionales por conocer las sensaciones y emociones que el trabajo genera en las personas, y los pensamientos que se originan a partir de estos estados, los sistemas o modelos que se implementen serán insuficientes.

La gestión del talento no pasa únicamente por el diseño e implementación de un sistema de gestión de desempeño, planes de carrera ni por un excelente proceso de selección y reclutamiento del personal. Muchas organizaciones se muestran miopes ante la gestión del talento. Alguna se focalizan en atraer el talento desde el mercado, pero cómo la hacen? Observando conductas pasadas, sin entender que el éxito en el despliegue de talento de esa persona en otra organización tiene que ver con el sistema en el que esa persona se desarrolló. Basta con que el nuevo contexto le quite el factor motivacional para que el talento contratado deje de brillar.

¿Qué ven el 65% de los empleados con miras a dirigirse hacia el rótulo de salida que sus empleadores no ven? Según el estudio de Deloitte "Talento de Vanguardia 2020", casi dos de cada tres empleados encuestados que están buscando opciones para su carrera, tienen opiniones negativas y fuertes en relación a lo que sus empleadores están haciendo para crear planes de carrera estimulantes y para abrir oportunidades de ascenso.

Hay consenso en que el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, sin embargo también hay consenso en evidencia

que indica que las organizaciones no están siendo lo suficientemente efectivas en la atracción, desarrollo y retención del talento.

También se acuña en las organizaciones el concepto de capital humano que es el patrimonio que tiene la organización al tener personas que le permitan alcanzar el éxito y ser más competitivos en el mercado donde participan. Este capital humano para que se desarrolle en la organización debe contar con dos elementos; el talento que aportan las personas y un contexto para que este se desarrolle. Una arquitectura organizacional flexible, integradora que facilite la interacción y comunicación de las personas, una cultura organizacional participativa que inspire confianza, compromiso, espíritu de equipo con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.

Si existen tantos modelos, teorías y desarrollos profesionales en el área de la gestión de personas que nos muestra al ser humano como el centro de las organizaciones, como la ventaja competitiva y el atributo diferenciador para lograr la sostenibilidad de una organización, y hay tanto esfuerzo organizacional por hacerse cargo de esta realidad, ¿qué genera el descontento en las personas que conforman una organización?, ¿cuáles son los paradigmas que sustentan esta realidad?, ¿qué hacer distinto para ser más efectivos en la gestión del talento humano?

Para responder estas preguntas, el concepto de epistemología nos puede ayudar.

El destacado sociólogo Guillermo Briones, en su libro la “Epistemología de las ciencias sociales” indica que la epistemología es el análisis del conocimiento científico. Analiza los supuestos filosóficos de las ciencias, su objeto de estudio, los valores implicados en la creación del conocimiento, la estructura lógica de sus teorías, los métodos empleados en la investigación y en la explicación o interpretación de sus resultados y la confirmabilidad y refutabilidad de sus teorías.

Al momento de desarrollar una intervención en materia de gestión de personas es importante observar e investigar a las personas desde su estado de mismidad e ipseidad. La mismidad se refiere al conjunto de rasgos que componen el ser y que aportan a la identidad y al sentido de sí mismo, mientras que la ipseidad se refiere al conjunto de estados que surgen en la contingencia, y representa una forma en que ocurren las cosas, con sus quiebres, complejidades, alteraciones e incertidumbres.

Si nos enfocamos en el estado de mismidad de una persona, a través de una adecuada conversación podemos obtener una explicación de su realidad, desde lo estable y lo conocido, desde la forma en que su propio mapa interpreta y vive la realidad.

Cada persona tiene una propia identidad narrativa formada por su historia personal, su identidad, sus valores, sus aciertos y desaciertos. En base a esta historia construyen su propio significado de las interacciones que tienen en una organización, las cuales están influenciadas por emociones, necesidades y expectativas particulares que hacen a la persona idealizar lo que vive y a lo que aspira.

Una conversación indagatoria bajo la dimensión de la mismidad no requiere un título de psicólogo, sociólogo, experto en gestión de personas u otra disciplina afín, solo requiere entender que cada persona tiene un mapa distinto con el que interpreta la realidad, y que ante una misma situación o estímulos los seres humanos podemos reaccionar de distintas formas, dependiendo los mapas mentales y el observador que estamos siendo de esa realidad.

Una vez que desde un estudio de la mismidad se registran los hallazgos de mayor relevancia, se debe pasar a realizar el estudio de la Ipseidad para observar a la persona en su hacer, en las interacciones en las que participa en una organización.

Un estudio de este tipo nos permite indagar de manera más profunda en dos de las variables antes mencionadas; motivación y desempeño, entendiendo la motivación como aquello que impulsa el hacer o no hacer de una persona y como desempeño a la elección de determinadas conductas frente a interacciones organizacionales. Desde aquí la importancia que le doy al estudio de estos dos estados, a la hora de gestionar talento en una organización.

Finalmente, ¿qué es una persona? Como objeto de estudio, el concepto tiene tantas aproximaciones como disciplinas lo investigan. Desde la afinidad con el concepto de interacción, tanto la biología como la psicología se funden en la definición de Maines (1995), “Persona: organismo capaz de narrarse a sí mismo”.

Esta definición resulta operativa al momento de entender el fenómeno de la interacción, vista como un intercurso de modificaciones mutuas entre sujeto y objeto, donde tanto el cuerpo como el lenguaje verbal nos brindan una explicación admirable

de cómo, por qué y para qué las personas hacen emerger un mundo de significados. Responder estas inquietudes nos permite soslayar una mirada más abstracta sobre el proceso del conocimiento; epistemología.

La epistemología busca el estudio de los procesos de conocimiento humano. Una de sus preocupaciones basales es definir quién es el observador, qué es la realidad y cuál es la correlación entre estas dos entidades.

Desde hace un buen tiempo, al menos 30 años, la pregunta sobre quién es el observador y qué es la realidad tiene más de una sola respuesta. La epistemología dominante y clásica es la denominada racionalista-empírica, que está a la base de las ciencias que han protagonizado los descubrimientos desde el siglo XVII a la fecha. No obstante, desde las mismas ciencias y a partir de la segunda mitad del siglo XX emerge una segunda alternativa epistemológica, de la mano con la revolución cognitiva, se trata de la epistemología interactiva-constructiva.

Comparemos las diferencias entre ambas epistemologías al momento de definir quién es el observador y qué es la realidad. La primera epistemología describe al observador como una suerte de cámara fotográfica que capta afuera, una realidad objetiva y unívoca que contiene el sentido de las cosas en forma de representaciones. La segunda epistemología más bien habla de una realidad “incompleta” a la cual nosotros, desde el conocimiento auto referido, le damos sentido a las cosas desde una interpretación única y necesaria, comandada por imperativos biológicos (organismo) por una parte y por una historia personal que llamaremos identidad narrativa. La psicología postracionalista, afirmada en la perspectiva biológica, la que redefine el concepto de identidad como un conjunto de rasgos y estados que hacen identificable a una entidad y que, a la vez, evolucionan en un proceso que se sustenta en una historia particular de interacciones, constituyendo así una identidad narrativa propia, lo más unitaria y coherente posible (Guidano, Arciero, 1998).

La dificultad de operar desde lo racionalista-empírico es que resulta muy sencillo adoptar el punto de vista del “realismo ingenuo”, es decir; siendo la realidad objetiva y unívoca, la percepción de las personas sobre ella es la misma entre ellas. Esta es una principal fuente de impertinencia en la gestión de personas: rápidamente ven la realidad con el “Ojo de Dios” dando por hecho que las personas la verán igual que ellos; si hago “x”, obtengo “y”. Esta desviación epistemológica ayuda a explicar en parte por qué fracasan las empresas en gestionar el talento humano.

Durante la década de los 80, especialmente desde las ciencias que incluyen al ser humano como objeto de estudio, se detecta una convergencia interdisciplinaria que formula otra epistemología y posiciona de manera opuesta los conceptos de “realidad” y “observador”. Cambios que fundamentan como imposible la validez del conocimiento que excluya la influencia del sujeto que conoce (Guidano, 1994). Esta nueva epistemología ya no piensa que la realidad es inequívoca y objetiva. Se entiende como un fenómeno incompleto, que cobra sentido solo en la interacción con el sujeto. Por ello se la ve como una “red de procesos entrelazados en múltiples niveles de interacción” en donde nuestro rol de observadores no puede ejecutarse mirando desde afuera. El observador necesariamente modifica lo observado porque su conocimiento autorreferencial le permite ordenar, distinguir, completar y hacer emerger significados en un acto de “dación”, único, inequívoco y necesario.

La realidad deja así de ser vista como un elemento, es más bien una propiedad emergente, un evento de acoplamiento estructural en donde es modificada por el observador y este por ella. Al respecto, Guidano señala: “En consecuencia, el orden y la regularidad propios de nuestro trato habitual con las cosas y con nosotros mismos no son dados de forma externa y objetiva, sino que son un producto de nuestra continua interacción con nosotros mismos y con el mundo”. Esto le da a los procesos de conocimiento una naturaleza interactiva y constructiva que emancipa la buena sensación de sentirnos co autores y co creadores del conocimiento.

No obstante, el enfoque científico tradicional del racionalismo empírico sigue vigente. La fuerza de la inercia generada por más de 500 años de producción científica, mantiene a esta tradición anclada en la academia y en los sistemas educativos actuales. Aunque el nuevo enfoque gana terreno, por ahora la situación es de transición en la que se da a menudo una suerte de mezcla o confusión entre dos aproximaciones epistemológicas que lógicamente son contradictorias.

Es esta desincronización entre la necesidad de gestionar personas de una forma distinta y la lenta transición a nuevos enfoques epistemológicos, la que desde mi perspectiva genera una falta de efectividad en la gestión del talento humano.

Lo que se empieza a notar claramente es que el mundo de regularidades que vivenciamos es construido por cada observador. En cuanto a la noción de realidad, ya no se la entiende como un orden unívoco, válido para todos y en el cual se haya contenido el sentido de las cosas. La realidad se ve como un continuo fluir,

multidireccional y en diversos niveles, de procesos que están en desarrollo continuo. En este fluir de múltiples procesos el observador introduce un orden que no existía, estableciendo regularidades y continuidades. En esta concepción de realidad existen tantas realidades como modos de vivir surgen en cada observador. Desde el universo se pasa ahora a un multiverso como lo postuló el célebre biólogo Humberto Maturana; “en esta realidad multiversa no se puede hacer una distinción precisa entre el observador y lo observado.”

Este concepto es también compartido por Nardi y Moltedo (2009) al coincidir en que “no existe una realidad de la materia conocible objetivamente, sino solo una realidad momento a momento, influenciada por la presencia y observaciones del hombre”. La consecuencia es que todo conocimiento se configura como personal y auto referenciado por el proceso de crear un mundo mientras se está en él (Guidano, 1994). A su vez, este proceso tiene la utilidad de mantener la coherencia de la identidad personal, como una maniobra suprema de auto organización en búsqueda de continuidad. Esta identidad es entendida como un proceso en permanente constitución, que se posibilita por la interacción con la alteridad, es decir, con los otros sujetos y objetos que nos resultan significativos.

Entonces, se produce una doble especificación entre identidad e interacción que está a la base de la maniobra de auto organización (Varela, 1989), que se intenciona y tematiza por aquel modo particularmente humano de “ser-en-el-mundo”; buscando y creando significado (Guidano, 1994). Es aquí donde se ve la necesidad de identificar ciertos invariables en un conjunto posible de diferentes organizaciones de significado personal.

Esta organización del significado personal no representan a un tipo de contenido específico, sino que son más bien procesos que ordenan el conocimiento en torno a una cierta unidad, que proporciona continuidad y coherencia interna. Hay que entenderlas como “claves interpretativas” para ordenar y explicar la realidad particular (Ruiz, 2007). Estas claves, presentes en el núcleo identitario personal, permiten organizar con coherencia los patrones de actividad afectiva, motriz y cognitiva, y en el evento de interacción que se da entre una identidad personal y su mundo (Sylleros, 2014), éstas son capaces de generar tanto un sentir y una disposición corporal, como un punto de vista cognoscente.

El proceso de ordenamiento se inicia en el recién nacido, consolidándose al final de la adolescencia y a comienzos de la adultez. La interacción clave se produce en el niño desde los 0 a los 6 años, en relación a los patrones afectivos que intercambia con su “cuidador”, madre u otro familiar, inclusive terceros. Evolutivamente, el recién nacido posee una capacidad intersubjetiva, que consiste en la búsqueda del “otro” y además trae consigo un set de emociones básicas listas para ser desarrolladas dentro de esta interacción. Esto se entiende como el proceso de apego temprano o “*attachment process*” definido por Bowlby, que especifica un espacio emocional de acuerdo a los polos de proximidad-distancia paralelos a los polos de vinculación-separación. Estas modulaciones afectivas van progresiva y recursivamente construyendo en el niño una imagen de sí mismo en relación a cómo se siente tratado por la figura del cuidador. El vínculo constituye lo que George Mead denominó el “*looking glass effect*”, que consistió en que el niño reconstruye cómo es visto de acuerdo a cuáles son los rasgos evaluados y apreciados por el otro. El tipo de vinculación es entonces la interacción clave en el proceso nuclear y temprano de constitución de una identidad personal.

Entonces cuando queremos gestionar personas en una organización, debemos entender que detrás de cada sujeto hay un sistema altamente complejo de múltiples interacciones pasadas, que forman parte de su presente y que estimulan la búsqueda de un futuro, y que por tanto todo sistema y práctica organizacional será insuficiente si las energías de la organización no se focalizan primero en conocer quiénes son las personas que la conforman. Sólo desde ahí se podrá gestionar de forma efectiva el talento humano.

Andrea Henríquez O.
Directora de Desarrollo
Escuela BeCoach®