

Gestión del Talento Humano: Estrategias para seleccionar y mantener a las mejores personas en nuestro equipo

MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP. Profesor de la Maestría en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional. Enero 2013.



“Llévense mi gente, pero déjenme mis fábricas y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas.

Llévense mis fábricas pero déjenme mi gente y pronto tendremos una fábrica nueva.” Henry Ford



1. Introducción

En las actividades diarias en nuestros entornos laborales es común escuchar algunas premisas o principios en relación con el recurso humano. Una de ellas y que siempre llevo muy presente es que *“El Recurso Humano es el recurso más difícil de administrar, ya que es el único recurso que tiene emociones o sentimientos”*. De ahí que es comprensible que la Gestión de Recursos Humanos no es para nada una tarea fácil, pues difícilmente podemos satisfacer las necesidades y deseos de cada una de las personas a través del diseño y establecimiento de subsistemas de gestión; esto está fuera del alcance de las labores de cualquier Jefe, libro o tesis de grado e incluso de cualquier enciclopedia, pues es una tarea titánica que hasta ahora no se ha podido resolver.

Sin embargo, es un hecho también que nuestro trabajo nos permite ir atesorando enseñanzas; como se dice popularmente, de cada una de estas incidencias *“hay que echar para su saco”*, y así vamos incrementando nuestra base de datos de lecciones aprendidas. En ese sentido, en mi experiencia profesional que hasta ahora acumula más de 30 años, durante 22 de ellos tuve la oportunidad de desempeñarme como Jefe o encargado de un área de más de 40 colaboradores. Ese día a día que viví durante esa época ha sido mi mayor escuela; me atrevería a decir que ningún título académico, ni Licenciatura, ni las Maestrías ni el Doctorado que aún no ornamenta mi currículum, me llegarán a dar el acervo de conocimientos y experiencias que me brindó el trabajar con un equipo humano con diferente formación y habilidades que me aportaron muchos conocimientos y formas útiles de ver la vida.

Es por ello que mi pretensión con este ensayo es compartir algunas experiencias, principios generales, tips o trucos que considero se pueden aplicar y podrían ser de utilidad en este campo tan apasionante como es la Gestión de Recursos Humanos. Aclaro, voy a compartir mis experiencias, no a dictar sentencia, porque en este campo, como lo vamos a ver, es muy difícil aplicar esquemas o métodos estándares porque *“cada cabeza es un mundo”*.



2. Lo más importante: La conformación del Equipo de Trabajo

La frase que da inicio a este ensayo, es de Henry Ford, famoso empresario fundador de la compañía Ford Motor Company y se le reconoce como el padre de algunos conceptos que se utilizan hoy día en la gestión del talento humano en las organizaciones; esta frase resume la esencia de lo que significa el recurso humano en cualquier empresa, es lo más valioso, las máquinas y los bienes materiales se pueden reponer, pero las personas son las que hacen funcionar toda esa maquinaria. Sin jugadores nadie hace milagros. Mourinho, el Director Técnico del Real Madrid, puede atestiguarlo como nadie: tiene el plantel más caro del mundo y pide refuerzos dos veces al año.

En la actualidad tenemos bien conceptualizado que uno de los factores de éxito o de fracaso en la ejecución de un proyecto descansa en gran parte en la calidad e idoneidad del recurso humano que integre ese equipo. Esto a su vez se deriva del conjunto de políticas, procedimientos e instrumentos utilizados para la identificación, reclutamiento, selección, vinculación, orientación y dirección necesarios para la ejecución del proyecto.

El punto de inicio de la ejecución de cualquier proyecto es el nombramiento y la asunción de responsabilidades por parte del Gerente del Proyecto, y su primera decisión recae en la selección y desarrollo de su equipo de trabajo. En la mayoría de los casos el nombramiento del Gerente del Proyecto es un acto de consenso entre los principales interesados, normalmente los propietarios y los inversionistas. Estos últimos suelen ser muy cautos con respecto a la firma u organización, pero específicamente al profesional que defenderá sus intereses y logrará entregar la nueva capacidad instalada (entregables) en las mejores condiciones para la operación.

De ahí que los procesos de convocatoria, selección y contratación deben ser rigurosos, pues debemos procurar traer a nuestro equipo profesionales revestidos de las mejores calidades humanas, experiencia, conocimiento, ética, madurez, carácter y además, de una comprobada capacidad de adaptación a los retos propios de cualquier proyecto.

Si yo pudiera volver el tiempo atrás y hacer algo de nuevo, definitivamente el reclutamiento y la selección los volvería más estratégicos y proactivos. Reconozco que algunas veces me equivoqué, esto suele suceder pues cuando uno está abrumado con asuntos urgentes y varios proyectos en marcha, es fácil elegir a las personas equivocadas aún cuando parecen ser las adecuadas para esas posiciones clave. Esto se presenta porque tenemos la tendencia a no ver con profundidad los antecedentes o patrones de conducta. Por esa premura de que los proyectos siempre son urgentes, no hacemos las “debidas diligencias”, ni desarrollamos con detenimiento los criterios que necesitan cumplir los aspirantes en sus roles o asignaciones.

La práctica ha demostrado que cuando el reclutamiento y la selección se hacen estratégicamente, es decir con pensamiento a largo plazo y no con base en las presiones del momento, producen enormes dividendos.

Ciertamente, en ocasiones es difícil seleccionar un grupo de personas calificadas y conocedoras de su oficio, en estos casos, luego podemos valernos de procesos como la capacitación y el desarrollo del equipo que siguen siendo procesos vitales, pero sin duda el reclutamiento y la selección lo son aún más. De ahí la necesidad que el Gerente del Proyecto cuente con las competencias adecuadas para seleccionar, integrar, y desarrollar un equipo que cumpla con los propósitos del proyecto.



3. Competencias del Gerente de Proyectos

Los Gerentes de Proyecto de esta época requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a los futuros líderes para un mundo laboral en constante evolución, donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales.

Tenemos entonces que un Gerente de Proyecto debe tener una serie de capacidades técnicas como son: establecer el alcance, diseñar el desglose estructurado de trabajo, manejar los calendarios y tiempos, procurar conseguir los recursos que necesita, controlar los presupuestos y generar los reportes de estado del proyecto. Por el otro lado será necesario tener una serie de habilidades denominadas “blandas” como son: liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, negociación, diplomacia y don de servicio. Lo más importante es poder generar el equilibrio entre ambas capacidades tanto las técnicas que nos indican algunos principios básicos, como las suaves, que nos ayudan a resolver los problemas y tomar decisiones.

La Maestría en Administración de Proyectos de la UCI tiene una materia llamada “Destrezas Gerenciales” en la que se aborda esta temática y se procura, en la medida de lo posible, dotar a los estudiantes de estas habilidades blandas. Obviamente, el solo hecho de llevar esta materia no hace a los estudiantes adquirir estas destrezas, sino que eso va a depender más de la voluntad, la práctica y la actitud misma que asuma el estudiante una vez que se integre al ambiente laboral en el campo de la Administración de Proyectos.

Hasta aquí tenemos un vistazo de las competencias que debe tener un Gerente de Proyectos, pero para no quedarnos solo con esos principios generales, a continuación vamos a analizar algunas cualidades o competencias que considero también debe manejar el Gerente de Proyectos, a través de algunos ejemplos o vivencias que es finalmente la aplicación práctica de los conceptos que siempre buscamos.



4. Otras herramientas del Gerente de Proyectos

4.1 Predicar con el ejemplo

Todavía está fresca en mi memoria la anécdota con un profesor hace algunos años, cuando me encontraba cursando la educación secundaria. Este profesor hacía gala de ser muy apegado a sus principios y valores en su accionar y pregonaba que nos los iba a inculcar a nosotros, sus estudiantes. Pese a su arrogancia, pues en ocasiones nos parecía un tanto impositivo, los estudiantes aceptábamos sus consejos, pues entendíamos que su intención era muy buena. Todo iba muy bien, hasta el día en que por las circunstancias que fueran él llegó como 10 minutos tarde al inicio de la lección en el aula donde los estudiantes esperábamos pacientemente, pues eso no era usual en él. Cuando iba a dar inicio a la clase, uno de mis compañeros amablemente le preguntó que qué le había pasado, pues precisamente uno de los valores que él trataba de inculcarnos era el de la puntualidad, *“Tenemos que ser puntuales y siempre llegar temprano a nuestras citas u obligaciones”*, aún me parece estar oyéndolo. Un tanto sorprendido por la pregunta, pues acostumbrado a los esquemas tradicionales de enseñanza donde *el profesor es el que todo lo sabe y siempre tiene la razón*, evidentemente no esperaba que ningún estudiante le dijera nada y no estaba preparado para dar una respuesta; quizá en su zozobra solo atinó a contestar: *“Bueno . . . ¿Quién es el que se está formando, ustedes o yo?”*.

En el aula se hizo un silencio sepulcral que nadie se atrevió a romper durante varios minutos. Esa desatinada respuesta hizo que todo el esfuerzo del profesor y su discurso tan bien intencionado se cayera como un castillo de naipes. Sobra decir que a partir de ahí sus esfuerzos fueron inútiles, pues los estudiantes entendimos que lo que nos estaba diciendo era: *“Hagan lo que digo y no lo que yo hago”*.

Este es un mal ejemplo, sin embargo sirve para visualizar lo que como Gerentes de Proyecto no tenemos que hacer. Lo que sí hay que hacer para trasladar ese sentir a nuestros colaboradores es aplicar los mismos 3 principios que se necesitan para educar a los hijos: primero el ejemplo, segundo el ejemplo, y tercero el ejemplo. Lo que somos comunica más elocuentemente que nada lo que decimos e incluso hacemos. Esa es la esencia innata de quienes somos en realidad, lo que nuestro carácter comunica serena, silenciosa y de manera imperceptible. Nuestros colaboradores son muy sensibles, conscientes y alertas a todo esto.

Relacionado con esto, recuerdo otro pasaje, este se dio en mi trabajo con el equipo humano que mencioné. Como suele suceder todos tenemos problemas en algún momento de nuestra vida y en una oportunidad estaba yo muy preocupado y pasé quizá 2 o 3 días dándole vueltas a un asunto que no tenía ninguna relación con el trabajo. Pese a

mis esfuerzos por que no se me notará, un día se me acercó un compañero y me dijo: *“¿Jefe, que le pasa, se le nota preocupado, será que tiene algo que decirnos que nos va a afectar a todos?”*, esto haciendo referencia a las reuniones que solíamos hacer cada cierto tiempo en las que yo les informaba sobre diferentes políticas o disposiciones de los altos jefes. Realmente esa pregunta me sorprendió y le expliqué a mi compañero que era un asunto ajeno al trabajo y que en todo caso yo esperaba que nadie se hubiera dado cuenta. El compañero me respondió: *“Claro que lo percibimos y sabe lo que pasa, . . . lo que pasa es que su preocupación se traslada a todos nosotros”*.

Esta anécdota me da cierta nostalgia porque me recuerda el espíritu de equipo que teníamos. Por otro lado, es una prueba de que cuando las personas están sujetas a figuras de autoridad, ya sea un Gerente de Proyecto o Jefe de un área, captan todo a pesar de nuestros esfuerzos por ocultar, disfrazar, esconder, pretender o guardar posturas. No podemos escondernos, no nos queda más que ser auténticos, claros y transparentes, es decir tenemos que “Predicar con el ejemplo”.



4.2 Utilizar principios o frases inspiradoras

Las palabras que me dedicaron algunos compañeros los días previos a mi jubilación, para mí son el mayor testimonio de la efectividad de predicar con el ejemplo y hacer uso de una buena práctica como es la de utilizar frases inspiradoras, que queden sonando en el subconsciente de nuestros colaboradores. He aquí algunos ejemplos.

Un compañero se acercó a mi oficina y me dijo que quería agradecerme por haberlo llevado a trabajar a ese lugar y recordé que efectivamente fui yo quien lo había entrevistado y recomendado su contratación. También me dijo que lo que más retenía en su memoria era la vez que en una reunión yo les había mencionado la frase: *“Vístase para el puesto que quiere, no para el que tiene”*; esto porque yo trataba de hacerles ver que debemos vestir de acuerdo con la cultura de la organización que representamos y en nuestro caso esta política era vestir formalmente. Recordamos que en esa ocasión mi discurso iba en el sentido de que *“tampoco se trata de vestirnos como faisanes y comportarnos como pollos de granja”*; si no que debemos vestir bien y comportarnos consecuentemente porque es muy importante la imagen que proyectamos empezando por la vestimenta y haciendo la extensión a nuestra forma de conducirnos.

En otra oportunidad llegaron a mi oficina dos compañeras y entre otras cosas rememoraron la vez que yo les mencioné una historia sobre la “Teoría de las Ventanas Rotas”, y al final les había dicho: *“En nuestro trabajo, así como en nuestra vida personal, procuremos no dejar ventanas rotas”*.

“Teoría de las Ventanas Rotas

Es una teoría sobre el contagio de las conductas inmorales o incívicas. Tiene su origen en un experimento que llevó a cabo un psicólogo de la Universidad de Stanford, Philip Zimbardo, en 1969. Abandonó un coche en las descuidadas calles del Bronx de Nueva York, con las placas de matrícula arrancadas y las puertas abiertas. Su objetivo era ver qué ocurría.

Y ocurrió algo. A los 10 minutos, empezaron a robar sus componentes. A los tres días no quedaba nada de valor. Luego empezaron a destrozarlo.

El experimento tenía una segunda parte: abandonó otro coche, en parecidas condiciones, en un barrio rico de Palo Alto, California. No pasó nada. Durante una semana, el coche siguió intacto. Entonces, Zimbardo dio un paso más, y machacó algunas partes de la carrocería con un martillo. Debió de ser la señal que los honrados ciudadanos de Palo Alto esperaban, porque al cabo de pocas horas el coche estaba tan destrozado como el del Bronx.

Este experimento es el que dio lugar a la teoría de las ventanas rotas, elaborada por James Wilson y George Kelling: si en un edificio aparece una ventana rota, y no se arregla pronto, inmediatamente el resto de ventanas acaban siendo destrozadas por los vándalos. ¿Por qué? Porque es divertido romper cristales, desde luego. Pero, sobre todo, porque la ventana rota envía un mensaje: aquí no hay nadie que cuide de esto.

Nuestros ayuntamientos conocen bien esta teoría. Cuando aparece un grafito en una pared, si no se borra pronto, toda la pared –y las de las casas próximas- aparece llena de pintadas. De ahí la importancia de mantener siempre la ciudad limpia, las calles en orden, los jardines en buen estado... También la policía lo sabe, y por eso considera importante atajar no sólo los grandes crímenes, sino también las pequeñas transgresiones.

El mensaje es claro: una vez que se empiezan a desobedecer las normas que mantienen el orden en una comunidad, tanto el orden como la comunidad empiezan a deteriorarse, a menudo a una velocidad sorprendente. Las conductas incivilizadas se contagian”.

http://elpais.com/diario/2004/10/18/catalunya/1098061644_850215.html

Un tercer ejemplo que retengo fue cuando me mencionaron que yo había dicho en una reunión, como una de las políticas para seguir aplicando en nuestras labores: *“Los reconocimientos son en público, las llamadas de atención, en privado”*.

Recuerdo que en esa ocasión la intención era indicarles a los Gerentes de Proyecto que no conviene descalificar en público a nuestros colaboradores, pues eso crea un clima laboral poco apropiado para el Trabajo en Equipo. Por otro lado, está demostrado que el reconocimiento anima y reconforta y por eso hay que utilizarlo como un elemento de motivación.

Son solo algunas de las anécdotas y hoy día me halaga saber que esas frases o historias en alguna medida calaron en la mente de mis compañeros y ojalá las estén aplicando.

4.3 Promover la participación del equipo en actividades de la organización



Existe una premisa que dice: *“La gente hace lo que usted espera que hagan”*. Esto es un arma de doble filo. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada; pero si usted espera todo, entonces harán muchas cosas para obtener los resultados esperados. En línea con eso, el Gerente de Proyecto debe promover la participación y activar al equipo, motivándolo a participar en las iniciativas de la organización. En ese sentido va este ejemplo.

Aproximadamente tres años antes de mi jubilación, la institución empezó a organizar un concurso anual cuya finalidad es otorgar un reconocimiento al personal de las oficinas, quienes en la ejecución de sus actividades diseñen y utilicen las mejores prácticas, logrando eficiencia en su gestión. La intención es crear una base de datos de estas buenas prácticas, con el fin de expandirlas a las otras oficinas e impulsar el mejoramiento continuo del servicio público que presta la institución. Cabe destacar que los aspectos valorados en el concurso son la eficiencia, creatividad e innovación, impacto de la buena práctica en la mejora del servicio, alcance social, costo beneficio y compromiso del equipo de trabajo en la buena práctica. Se premian los tres primeros lugares con un reconocimiento de la institución para cada miembro del equipo ganador y además con un certificado o diploma acreditativo.

Pese a que no hay un reconocimiento puramente económico para los ganadores, yo alenté a mis compañeros a participar. Tengo que admitir que tuve que hacerlo varias veces, pues dada la carga de trabajo que siempre manejábamos y a que es una actividad de participación voluntaria, el aliciente para participar no era muy atractivo.

Finalmente, se participó y sin que sea falta de modestia, en esa primera edición y las dos siguientes siempre obtuvimos uno de los tres primeros lugares.

No hay nada mejor que ver las expresiones por la satisfacción del deber cumplido reflejada en cada uno de los integrantes del equipo, tomándose fotografías y buscando el mejor lugar para colocar los pergaminos que aún hoy día decoran esas paredes para orgullo de ese equipo humano.



4.4 Póngale nombre a sus proyectos

Hay quienes todavía dudan de la necesidad de ponerle nombre a un proyecto. Sin embargo, considero que la experiencia ha demostrado que esta es una buena opción. En efecto, el nombre confiere una auténtica identidad tanto al proyecto como al Equipo de Trabajo, pues lo que hace es justamente reforzar el espíritu de equipo. Con el fin de afirmar más la identidad del proyecto, es recomendable incluso asociar este con un logotipo o distintivo. Esto servirá principalmente para valorizarlo en aquellos artículos que puedan publicarse acerca de él en el periódico de la empresa u otro medio.

En lo personal, esto siempre ha funcionado y ya está establecido como política de trabajo al iniciar un proyecto. Después de la integración del equipo, aproximadamente unos tres días después, porque hay que dejar que la idea del proyecto “ruede un poco” y se vaya interiorizando en cada uno de los integrantes del equipo, una de las primeras actividades a realizar es la de buscar un nombre para el proyecto, lo que ya de por sí se constituye en una actividad integradora del equipo y generadora de iniciativas.



4.5 Participar en actividades extralaborales

Los espacios informales brindan la oportunidad de darse a conocer como personas.

Como Gerentes de Proyecto o encargados de un área, debemos involucrarnos en actividades deportivas o culturales, esto nos permite ser percibidos como cercanos y dispuestos a construir equipo. Por otra parte, nos facilita el conocer a nuestros colaboradores en su faceta más personal, más allá de los aspectos puramente laborales. Esto fortalece la motivación y el compromiso de todos los miembros.

En mi caso, tuve ocasión de participar en los equipos que en la oficina durante años se integraron de fútbol, fútbol 5, fútbol 7 y todas las demás variantes de este deporte.

Las vivencias y lecciones de vida producto de la práctica de este deporte merecerían todo un ensayo aparte.

Lo que sí recuerdo es que justamente y como parte de las muestras de aprecio de mis compañeros, una de las actividades que hicieron para mi despedida fue un partido de fútbol.



4.6 Celebra el éxito del proyecto con tu equipo

Cuando se concluye un proyecto exitosamente y se consigue entregar el resultado adecuado que el cliente necesita, no hay nada mejor que celebrar este éxito con los miembros del equipo. El reconocimiento del logro es la mejor forma de motivación, pues todos sienten que su aporte valió la pena y aunque dependiendo de la naturaleza del proyecto y del trabajo de cada integrante, seguramente algunos dedicaron más tiempo y esfuerzo que otros, es muy valioso que el conjunto del equipo se sienta cómodo y contento por el trabajo realizado.

Como en el caso del concurso mencionado anteriormente, contemplar aquello que una vez terminado es fuente de satisfacción, constituye una motivación altamente positiva para todo un Equipo de Trabajo. No se pueden dejar pasar estos momentos como si tan solo fueran “lo lógico, lo esperado, el resultado natural” o como le decían algunos padres a sus hijos después de algo meritorio “no has hecho más que cumplir con tu deber”.

Los logros son mucho más que metas alcanzadas u objetivos cumplidos, son algo que incluye a las personas. Un logro implica una participación e involucramiento vital en el trabajo. Lograr algo es alcanzarlo después de un esfuerzo considerable.

Por eso celebrar, que no implica necesariamente hacer una fiesta, puede ser hacer un reconocimiento en público en una reunión; es hacer un homenaje a la vida que viene junto al deber de cada día. Es poner ánimo, alegría y motivos profundos para festejar.



5. Conclusiones

Hoy día el término “Recursos Humanos”, producto del cambio vertiginoso que se está dando en esta disciplina, está migrando a un concepto más representativo como es el de “Capital Humano” o “Talento Humano”, aunque se siguen usando todos indistintamente.

Hoy se reconoce que el “Capital Humano” es la herramienta diferenciadora en las organizaciones y debe ser utilizado en su verdadera dimensión para crear valor, ya no se trata solo de reducir costos.

Los viejos esquemas de “orden y mando” sustentados en el paradigma organizativo de que unos piensan y otros ejecutan, están agotados. Eso significa que como Gerentes de

Proyecto debemos desarrollar un perfil más de líder que de gestor, porque tenemos que tener presente que estamos tratando con personas, con todas las implicaciones que ello conlleva y que ya hemos visto.

Para tener éxito en la ejecución de nuestros proyectos, debemos tener presente que hay tres pilares fundamentales: Selección, Desempeño y Desarrollo. Como vimos es estratégico un buen proceso de Selección ya que actualmente los perfiles de puestos son cada vez más exigentes, tanto en conocimientos como en competencias.

Definitivamente las experiencias de vida que podemos atesorar desempeñando un rol como Gerente de Proyectos o jefe de un Área Funcional, constituyen la mejor escuela a que podamos aspirar para pulirnos en la Gestión del Talento Humano. En mi caso, me jubilé hace poco más de 2 años y hoy día me desempeño como Docente en la universidad, pero nunca olvidaré las lecciones que aprendimos juntos con ese valioso equipo humano. Hoy recuerdo esas pequeñas victorias más que los fracasos o momentos difíciles y uno de los principios que conservo es que ***el regalo más grande que podemos dar a otros es ayudarles a descubrir quiénes son realmente.***

