

TALENTO HUMANO, EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE EQUIPOS
DE ALTO RENDIMIENTO

Bibiana Martínez, María Ximena Pérez

Universidad de La Sabana

RESUMEN

La nueva noción del manejo de las organizaciones le ha otorgado mayor importancia al departamento de Desarrollo Humano, por lo que ahora el trabajador debe ser tenido en cuenta como una persona que posee un talento innato necesario para lograr el éxito de una organización. De lo anterior, nació el interés de encontrar una posible relación entre dos aspectos: los equipos, entendidos como un conjunto de personas reunidas por un objetivo en común y por otro lado, el talento que cada una de esas personas posee. Por esta razón, se investigó la importancia del talento humano en el desarrollo de equipos de alto rendimiento mediante una revisión teórica. Se encontró que los equipos con la connotación de alto rendimiento, buscan una interrelación de talentos que permiten suplir diferentes roles y complementarse para llevar a cabo los ideales de la organización. A partir de los hallazgos, se realizó un proyecto de intervención en un contexto específico.

Palabras clave: Talento, equipos de alto rendimiento, organización.

ABSTRACT

The new notion of management of the organizations has granted a major importance to the roll of the department of Human Development; for this reason the worker has to be consider like a person that posses an innate talent necessary to attain the success of an organization. The interest was to find a possible relation between two aspects: the equipment, understood like a set of people reunited by an objective in common and on the other hand, the talent that each one of those people has. For this reason, the importance of human talent was investigated in context with the development of high performance equipment through the theorized revision related to these aspects. It was found that the groups with a high performance connotation, looks for an interrelation of talents that allow to supply different roles and complement themselves to transact the organizationals ideals. From the findings, a project of intervention to a specific context was made.

Key Words: Talent, high performance equipment, organization.

TALENTO HUMANO, EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

En la antigüedad, las organizaciones eran definidas y calificadas por la tecnología, los recursos materiales, y los indicadores cuantitativos monetarios que determinarían su rentabilidad.

Por otro lado, en la actualidad, el ser humano está tomando importancia dentro de las organizaciones y la psicología aplicada al trabajo está alcanzando un papel importante dentro de las mismas.

Esta rama de la psicología, es decir la psicología del trabajo, no sólo ofrece información acerca del comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo y de las variables que en él influyen, sino que también explora temas relacionados con las organizaciones tales como la dinámica, el desarrollo, la importancia de los grupos, del liderazgo, de la motivación y del talento. La psicología organizacional identifica a partir de los aspectos mencionados, la forma en que los individuos pueden desarrollar su labor con mayor efectividad. Esto demuestra la gran relación que guarda con las exigencias que hace la administración en la actualidad.

Esta nueva época, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, se denomina la Era del Talento. Ahora, es indispensable contar con la capacidad de innovación y el talento de los empleados, sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento que hagan competitiva a una empresa; es en este punto donde la psicología hace sus aportes y se convierte en la piedra angular de las organizaciones.

Los términos “Talento” y “Equipos de Alto Rendimiento” son nombrados con mucha frecuencia en las organizaciones, como ideas que dan respuesta a una problemática, o como proyectos para realizar a futuro. En realidad, ahora surge la necesidad de conocer y manejar adecuadamente los mencionados términos, para hacer que una empresa se desempeñe y se desarrolle de la

mejor manera. En este punto se hace importante realizar una conceptualización clara, que permita profundizar en la relación de estos conceptos, y visualizar la importancia que tienen dentro de una organización.

Para empezar, Chambers (1998) afirma que la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Esta revolución de pensamientos significa que es importante implicar la parte intra-organizacional, de la cuál emergen los trabajadores.

Debido a lo anterior, cada vez más las empresas giran en torno a las personas con talento y sus necesidades porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano.

La definición de talento, indica el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, el cual es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la organización (Equipo del CED). Cada vez se demanda más a personas con altos conocimientos y habilidades muy específicas en determinadas áreas y, aunque, la mayoría de las empresas tienen amplias reservas de conocimiento en cuanto a los procesos y prácticas, son pocas las que lo utilizan verdaderamente para crear valor.

Actualmente, Rodríguez (2000) afirma que el talento, es el valor diferencial por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la única ventaja competitiva. Si las organizaciones quieren mantenerse competitivas, deberán preocuparse por atraer y retener ese talento.

Ahora bien, para poder gestionar el conocimiento de forma eficiente, las organizaciones tendrán que obtener o crear un nuevo conocimiento: Identificando cual es el más apropiado para su empresa en el contexto adecuado; consiguiendo que esté accesible para todas las personas de la organización; y haciendo una reutilización del mismo para lograr aumentar su valor (Rodríguez, 2000).

Para que se logre una innovación objetiva del conocimiento con respecto a las necesidades de la empresa, se requiere que las organizaciones inviertan tiempo y dinero en el área del talento humano. También, al intentar cubrir necesidades específicas, es indispensable retomar las metas compartidas y deseadas por toda la organización. En este punto es esencial tener en cuenta, el aporte que pueden realizar las personas en la formación de equipos de alto rendimiento. Los equipos que se pueden formar dentro de la organización, se pueden compatibilizar con la dirección integrada de proyectos, al mismo tiempo que buscan los mejores resultados para un tema específico (Chambers, 1998).

De la misma manera, Gautier y Vervisch (1997) propusieron que a un equipo de alto rendimiento, no se le puede ver como un simple equipo de trabajo sino como un grupo que se caracteriza por el hecho de que tanto la identidad de cada participante, como la del propio equipo, se definen en relación a la visión compartida, lo que se puede llamar también el sentido de significación y dirección.

Lo anterior se relaciona con la conceptualización que realiza Escat (2000), quien define los equipos de alto rendimiento de la siguiente manera:

... unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

Como se puede observar, una de las principales características de estos equipos, es que las personas que los conforman, se plantean unos objetivos en común que se proponen a realizar.

Por otro lado, Blanchard (2002), habla de los valores y comportamientos compartidos. Afirma que, después de que los equipos han integrado su

competencia técnica y su capacidad de escucharse mutuamente, se puede llegar a que sus miembros se centren en la elaboración de una visión compartida y logren reajustar continuamente el papel de cada uno y del equipo; esta propia visión, constantemente evoluciona en función de la realidad.

Se debe tener en cuenta que, los equipos de alto rendimiento encuentran su realización en su capacidad para compartir el liderazgo, lo que exige de sus miembros haber desarrollado competencias individuales y colectivas al igual que el aprovechamiento de la situación propicia para alcanzar los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Dependiendo de los objetivos planteados, los equipos de trabajo pueden orientar su actividad en: equipos *Centrados en las personas*, en donde los equipos privilegian a la tarea y los resultados. *Centrados en la tarea*, en donde el interés se articula en los procesos que se realizan en la tarea. Por último, los *Centrados en los resultados*, en donde el interés del equipo se vincula en la obtención de los resultados esperados. Idealmente para lograr un equipo de alto rendimiento es necesario considerar los tres factores de manera equilibrada de manera que la satisfacción se produzca en función de resultados, tarea y personas. Estos equipos pueden ser dirigidos o autodirigidos, pero lo importante es tener en consideración las necesidades individuales, del equipo y de la organización, por supuesto articulados con la ocupación (Escat, 2000).

También se debe tener en cuenta que, gracias a la necesidad de interacción que hay en el equipo, es decir, gracias a la interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo, de acuerdo a su talento. El valor agregado que indica el talento, es la capacidad de desarrollar la organización, la planificación y el adecuado funcionamiento de este equipo en función de los objetivos de la tarea.

La importancia de contar con este tipo de equipos radica en que permiten mejorar tanto la productividad como la calidad de vida de los trabajadores. Además los equipos desarrollan más y mejores soluciones, ya que tienen la ventaja del aprendizaje organizacional.

El momento apropiado de formar equipos de alto rendimiento está dado cuando el funcionamiento de un equipo de trabajo no permite lograr las metas esperadas; cuando las personas que lideran un grupo no saben como desarrollar las conductas apropiadas; cuando el clima laboral y/o la productividad del grupo no son óptimos; cuando se necesita formar nuevos equipos para tareas específicas; y cuando dos o más equipos deben interrelacionarse para producir un resultado eficaz. Los equipos de alto rendimiento se forman entendiendo el funcionamiento y desarrollo grupal e identificando las conductas de liderazgo apropiadas a las diferentes situaciones que se le presentan (Equipo del CED).

Después de la revisión teórica anterior, se realizará un análisis de la información recogida, con el objetivo de dar una visión clara y concreta de la relación entre los equipos y el talento humano en las organizaciones.

DISCUSIÓN

Al comienzo se mencionaba que el talento y los equipos de alto rendimiento son indispensables para la fortaleza y la competitividad de una organización. Sin embargo, existe una conexión entre estos dos aspectos: el talento tiene una particular importancia en el desarrollo de equipos de alto rendimiento y viceversa.

La relación del talento humano y el desarrollo de equipos de alto rendimiento se fundamenta en que personas talentosas desarrollan equipos efectivos en función de sus desempeños y productos para la institución (Equipo del CED). Lo anterior implica que, se deben identificar claramente las habilidades que se buscan o bien que se consideran absolutamente necesarias al analizar las personas aspirantes a un cargo; esto con el objetivo de descubrir personas talentosas que puedan potenciar los equipos dentro de las organizaciones.

Existen algunos factores básicos que deben conjugarse al momento de la formación de estos equipos, tales como el espacio de confianza, la definición de la estrategia de los mismos y por sobre todo la sinceridad o transparencia en los procesos de coacción de los mismos.

Por otro lado, a pesar de que se ha venido resaltando la importancia del talento humano, se debe tener en cuenta que, el talento por sí sólo no dará la respuesta a la generación de equipos de trabajo. Los equipos logran conseguir resultados de excelencia por medio de un trabajo participativo. Los esfuerzos compartidos proporcionan un desempeño mucho mayor que la suma de los trabajos individuales (Escat, 2000).

Es indispensable tener en cuenta que para que un equipo logre desempeñarse de la mejor manera, deben existir líderes. El rol de liderazgo, que ejercerá la persona que aporte el talento en un equipo de trabajo de alto desempeño, es diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol de liderazgo gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en el desarrollo continuo de capacidades de su

equipo, tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Por ende, el desarrollo del equipo, desde esta lógica de gestión, permite a los equipos plantearse dentro de una nueva situación de aporte, innovación y proyección de su organización.

Un aspecto importante de considerar, es la dinámica que están llevando a cabo las organizaciones que son conscientes de la importancia de implementar estos equipos a partir del talento humano. Las organizaciones que esperan liderar el espacio de la Era del Talento, han empezado a invertir en talentos jóvenes permitiéndoles formarse dentro de un desarrollo óptimo de las prácticas de equipo dentro de su ocupación y por sobre todo dentro de la especialización de su competencia. No obstante, también existen en las organizaciones personas experimentadas con los talentos maduros que aportan al desarrollo de estas nuevas formas y prácticas de desarrollar el talento. Por lo tanto, el talento tiene la característica de que es inherente al hombre y por ende también puede ser desarrollado en base al entrenamiento de alguna situación determinada. También hay que tener en cuenta que, no se trata de gestionar el talento sólo de los profesionales estrella sino de todos los componentes de un equipo que aportan valor y que, cuando interaccionan entre ellos, generan un talento organizacional.

Se puede concluir que la tarea central de la gestión de las organizaciones será el atraer, mantener y motivar a aquellas personas talentosas que permitan mantener a las organizaciones dentro de las líderes de su sector. Aquí lo importante es la persona, el equipo y, por ende, el desempeño y el aporte que éstos hagan a sus organizaciones.

Teniendo en cuenta esta conclusión y los conceptos revisados anteriormente, se llegó a razonar sobre la idea de llevar toda esta revisión teórica a la práctica; es decir a su aplicación en un contexto específico donde se evidenciara la necesidad de implementar dichos conceptos. Luego de realizar un estudio explorativo de los contextos susceptibles a mejorar en

aspectos relacionados con el talento y los equipos de alto rendimiento, se escogió el Centro de Servicios de La Universidad de La Sabana para estructurar un Proyecto que cubriera sus necesidades.

El Centro de Servicios de Psicología se consolida como una unidad docente asistencial de proyección social de la Universidad de la Sabana. Esta adscrito a la facultad de psicología, por lo que cuenta con siete practicantes en el área clínica y cinco en el área educativa. El Centro busca fomentar el espíritu de servicio y relaciones con los sectores de la zona de influencia (Chía, Cajicá, Zipaquirá y Tabio, entre otros) y de la sociedad en general para la solución de problemáticas psicológicas.

De esta manera, los servicios del Centro están dirigidos a personas y familias, en su mayoría de estrato socioeconómico medio bajo, pertenecientes a la zona de influencia de la Universidad así como población interna de la misma, estudiantes, profesores y personal administrativo, cuyo rango de edad oscila entre los 3 y 55 años, aunque no existe un rango de edad límite, ni especificaciones de género.

Es así como el Centro de Servicios estructura su quehacer en tres pilares fundamentales: docencia, proyección social e investigación. Entre las estrategias desarrolladas para tal objetivo se encuentran el diseño y ejecución de un programa de formación humana para estudiantes desde una perspectiva de trabajo interdisciplinario, la realización de asesorías y seguimiento a los estudiantes que desarrollan sus prácticas en el Centro de Servicios de Psicología. Es así como, en el Centro se han introducido cambios que fortalecen el trabajo interdisciplinario y que buscan una mayor rigurosidad en la sistematización de la información que maneja, lo cual permite evaluar la gestión con mayor frecuencia y de manera más fiable.

El eje de proyección social actualmente parte del mejoramiento de los índices de salud mental de los habitantes de la zona de influencia, con el objetivo de promover el bienestar de la población infantil, adolescente, adulta y sus familias a través de la consulta externa y grupos de trabajo en instituciones. De esta manera los servicios que ofrece el Centro de Servicios de Psicología

pueden agruparse en atención psicológica, atención psiquiátrica, servicios educativos, programas de promoción y prevención, y procesos de gestión y desarrollo humano.

Después de revisar la anterior contextualización del Centro de Servicios, y de conocer que la institución se convertirá en una IPS por el proceso de fusión con la Clínica Universitaria Teletón, surgió la idea de consolidar equipos de alto rendimiento dentro de ésta institución a partir del talento de los practicantes.

Los practicantes deberán estar en capacidad de atender una mayor cantidad de pacientes, en una menor cantidad de tiempo y/o número de sesiones. Lo anterior, les exige tener que desarrollar al máximo las habilidades necesarias para atender a la población necesitada; el número de pacientes se incrementará, por lo cuál se deben identificar sus habilidades más fuertes.

De ésta manera, se empieza a evidenciar la importancia del talento, en el desarrollo de equipos de alto rendimiento, pues el grupo de practicantes de psicología deberá identificar sus talentos de tal forma que, a través del trabajo en equipo se alcance un alto rendimiento que beneficie a la población necesitada.

El proyecto se estructuró para identificar el talento de los practicantes y de esa manera desarrollar equipos de alto rendimiento; lo que se busca es cubrir la necesidad de atender el incremento de pacientes, sin interrumpir los procesos ni dejar de cumplir los objetivos del Centro de Servicios de Psicología.

Para la intervención organizacional desde un punto de vista psicológico, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General: Determinar y fortalecer el talento del grupo de practicantes del área de psicología clínica, para convertirlo en un equipo de alto rendimiento que cumpla con los parámetros exigidos por la Clínica Teletón y que beneficie a la población necesitada.

Específicos:

Evaluar el rendimiento del grupo de practicantes de psicología del Centro de Servicios

Identificar los talentos de cada uno de los practicantes.

Retroalimentar los resultados del proceso de evaluación de talentos.

Distribuir funciones de acuerdo a las habilidades encontradas en cada uno de los practicantes y capacitarlos en su nueva tarea.

Realizar el seguimiento a las actividades asignadas a cada participante

Determinar los avances en el desempeño y rendimiento a nivel del equipo mediante la evaluación de la práctica.

Con la ejecución de estos objetivos, se obtendrán muchos beneficios, ya que se logrará identificar y potencializar el talento de los practicantes de psicología para conseguir un alto rendimiento a nivel grupal. También se conseguirá, a partir del trabajo en equipo, prestar un servicio caracterizado por la eficacia y la eficiencia. Se cambiará el énfasis del trabajo individual por el énfasis del trabajo en equipo. Se desarrollarán al máximo los talentos de cada practicante en busca de mejorar la atención a la población y se prestará un servicio con un estándar de calidad excelente.

Para llevar a cabo este proyecto se requieren los siguientes recursos:

- Personas: Se necesitarán psicólogos que conozcan acerca de los talentos y habilidades necesarios para realizar una práctica clínica de calidad. En este caso, pueden ser las psicólogas de planta del Centro. Obviamente también se necesitará la colaboración de los practicantes para conformar el equipo de alto rendimiento.
- Recursos Físicos: Planta física del Centro (un salón de reunión), formatos para la evaluación pre y post del desempeño y rendimiento del grupo, formato para evaluación de talentos de cada uno de los practicantes y material bibliográfico.
- Recursos Financieros: Se necesitaría un presupuesto de: \$4.600.000 aproximadamente.

\$4.000.000 destinados al pago de las Psicólogas profesionales por 27.5 horas de trabajo.

\$600.000 para pruebas y papelería.

También Se estructuró un cronograma de actividades para la implementación de los objetivos del proyecto, de acuerdo a estos recursos.

Finalmente se puede concluir que, al favorecer el crecimiento de los practicantes y del equipo como tal, se fortalecerán sus habilidades junto con importantes variables psicológicas tales el liderazgo y la comunicación; se formarán verdaderos equipos de trabajo que derribarán las barreras que impidan su desarrollo y el de la organización.

Se recomienda que al poner en práctica los mencionados conceptos, se realice un ejercicio de motivación que construya un ambiente de trabajo adecuado para la creación de los equipos. Con la planeación del proyecto realizado para el Centro de Servicios se esta sugiriendo un contexto de aplicación, pero la propuesta está a disposición de quienes quieran y deseen recurrir a ella, especialmente todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar exitosamente una organización.

REFERENCIAS

Blanchard, K. (2002). *"Administración por Valores"*. Editorial McGrawHill

Bénédicte Gautier y Marie - Odile Vervisch. (1997). *Equipos De Alto Rendimiento:*

¿Sueño O Realidad. Descargado el 6 de Marzo de:
http://64.233.179.104/search?q=cache:_lh1NwIAMH4J:www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm+DEsarrollo+EQUIPOS+DE+ALTO+RENDIMIENTO&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=3

Chiavenato, I.(2001). *Administración de recursos Humanos.* Editorial. Popular.

Chambers, E. (1998). *"The War For Talent"*. The McKinsey Quarterly. Number

3, pp. 44 – 57.

Equipo Académico del C.E.D. *Talento Humano y equipos de alto rendimiento.*

Descargado el 6 de Marzo de:

<http://64.233.179.104/search?q=cache:H70AzGhr7fIJ:www.monografias.com/trabajos25/derecho-recursos-humanos/derecho-recursos-humanos.shtml>

Escat, M (2000). *Equipos de Alto Rendimiento.* Descargado el 6 de Marzo de 2006 de:

<http://64.233.179.104/search?q=cache:lmU-3CVsslsJ:www.arearh.com/rrhh/equipoaltorendimiento.htm+DEsarrollo+EQUIPOS+DE+ALTO+RENDIMIENTO&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=5>

Grupo Keizen. (2002). *Como Trabajar En Equipo.* Gestipolis. Descargado el 15 de Marzo de 2006 de:

<http://www.google.com/search?q=cache:ZOQN53i9o8cJ:www.gestipolis.com/canales5/ger/gksa/163.htm+equipos+de+alto+rendimiento+y+talento&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=14>

Rodríguez, E.(2000). *La Gran Preocupación de los responsables de RRHH: Gestionar*

Talento. RRHH Magazine. Descargado el 13 de Marzo de 2006 de:

http://www.google.com/search?q=cache:OCRDOpewDcQJ:www.rrhhmagazine.com/articulos.asp%3Fnum_art%3D359+articulo+talento+y+equipos+de+rendimiento+organizaci%C3%B3n&hl=es&ct=clnk&cd=4