

Flexibilidad y medición ¿necesidades opuestas de la gestión del talento?

CAMILLA HILLER-FRY, socio de PeopleMatters

Este año ha visto un giro significativo en el papel de la Administración en muchos países y el final del *laissez-faire*, con apoyo para determinados sectores e incluso la intervención en algunas empresas; también se plantean reformas estructurales como del mercado laboral. No obstante, las organizaciones siguen enfrentándose a las mismas cuestiones respecto a la gestión de personas: ¿cuántas personas necesitan, con qué competencias y en qué áreas?, ¿cuánto valor aportan al negocio?, ¿cómo lo se y cómo lo demuestran?

Estas cuestiones, aunque no son nuevas, indican la principal inquietud de muchos directores de RR.HH.: demostrar la eficacia de la gestión de personas. A pesar de haberlo identificado como prioridad, pocas compañías han tomado medidas; según un estudio realizado este año en Estados Unidos entre más de 400 organizaciones, el 49 por ciento no cuenta con una estrategia de medición del talento; algunas han implantado sistemas de medición pero sin vincularlos a las necesidades del negocio.

¿POR QUÉ CUESTA TANTO HACERLO?

La dificultad reside en la necesidad de medir la efectividad en una situación cambiante. Históricamente, la dirección de RR.HH. igual que la dirección financiera o de Producción, podía prever la evolución del negocio, basándose en datos del pasado. Era relativamente fácil establecer sistemas de planificación y medición que permitían prever y proveer necesidades de personas, en términos cuantitativos y cualitativos (competencias y motivaciones).

Esta estabilidad llegó a su fin con la evolución tecnológica y la consiguiente complejidad del entorno, con cambios cada vez más rápidos y mercados más diversos. Cambiaron los parámetros de la medición, ahora menos precisa pero más vinculada a la estrategia y concebida como apoyo para la gestión proactiva, a través de sistemas como el *Balanced Scorecard*. No obstante, dado que esta imprevisibilidad conlleva al menos en España, con un período de crecimiento espectacular, la medición tuvo menos repercusión directa en muchas organizaciones: era más habitual calcular los incrementos salariales u ofertas para ganar la guerra por el talento, que medir el impacto real de la gestión del talento en áreas específicas. Aunque no ha sido fácil plantear necesidades con precisión en un entorno cambiante, tampoco ha sido difícil satisfacerlas, con presupuestos holgados; mano de obra cualificada y perspectivas de crecimiento. Ahora sin embargo, nos encontramos en una situación más incierta, igual de compleja, y menos boyante. La dirección necesita volver a medir de forma eficaz, pero con parámetros nuevos.

¿Cómo compaginar la flexibilidad necesaria para afrontar una situación incierta con la monitorización requerida para la gestión eficaz? Según McKinsey, hay tres aspectos clave de la planificación estratégica en 2009: involucrar a los directivos en la identificación de diferentes escenarios posibles; intensificar la monitorización de la evolución del negocio; a través de *key performance indicators*; y tener presente las tendencias socioeconómicas, como el protagonismo de los países BRIC o el cambio de perfil de consumidores.

Estas mismas pautas –identificación de escenarios, monitorización y consideración de tendencias– pueden y deben ser aplicadas a la gestión de personas. La dirección de RR.HH. necesita abordar tres cometidos para gestionar el talento de manera eficaz y para satisfacer las necesidades organizativas a corto y medio plazo:

- Mantener el foco en la estrategia y crear un marco flexible que admita diversos escenarios.
- Medir el talento en función de los requerimientos actuales y futuros, identificando posibles riesgos.
- Monitorizar la cobertura de necesidades de talento y la eficacia de los procesos de gestión.

UN MARCO FLEXIBLE DE TALENTO

La planificación flexible de las personas tiene mucho en común con el *Supply Chain Management*. Peter Capelli destaca concretamente la necesidad de planificar la adquisición y retención de recursos en un entorno incierto, sin asumir los costes excesivos de personal no productivo. Dado que en nuestro mercado laboral, no es factible aplicar una gestión *just-in-time* a la mayoría de la planta o actividades, esta flexibilidad se tiene que producir por la organización del talento. Esto implica definir las necesidades de talento partiendo de la estrategia del negocio, asumiendo que el escenario para los próximos tres años puede ser muy diferente a los últimos años; plantear la gestión del talento a nivel organizativo en vez de divisional o funcional y así crear un marco de perfiles de talento que facilite mover personas dentro de la organización para contar con los perfiles requeridos en el momento y lugar oportunos.

Salir, tanto la capacidad excesiva, como la escasez o los cuellos de botella, es más difícil aún cuando gestionamos personas en vez de recursos materiales; hay que definir el talento, no solo en términos de competencias, sino también en cuanto a los intereses, motivaciones y movilidad de las personas. Según un estudio reciente, los beneficios de una unidad de negocio incrementan entre un 7 por ciento y un 11 por ciento con una gestión eficaz del talento. Esto se consigue adecuando la asignación de personas a las necesidades del negocio; para hacerlo hay que contar con la aportación y perspectiva de diferentes áreas del negocio.

MEDICIÓN DEL TALENTO

¿Cómo medir con precisión contra un marco flexible y necesidades inciertas? En primer lugar, lo importante es definir el talento en los términos adecuados y ser rigurosos en la evaluación del potencial, no sólo del desempeño. ¿Qué se entiende por potencial? Las características exactas varían de una actividad a otra, pero si entendemos

la definición del talento como la capacidad de asumir una función de mayor impacto, el potencial requiere la capacidad de aprendizaje; la flexibilidad funcional y/o geográfica; la motivación por superar retos y el compromiso con el proyecto de futuro de la organización, que no signifique la continuidad.

El reto está, no tanto en la metodología, como en las personas. En este sentido conviene resaltar algunos errores habituales, como pueden ser confundir el potencial con el desempeño, considerar el potencial dentro de la actividad o área actual, o por otra parte la benevolencia en la evaluación o resistencia a discriminar.

La medición del talento no puede quedarse en el análisis, contribuye a la eficacia. Para que la función de RR.HH. sea percibida como un socio estratégico, necesita valorar las implicaciones de la situación actual: exceso de capacidad versus escasez de determinados perfiles; la fuerza que tiene la organización o algunas áreas relativa a la estrategia; los riesgos existentes en ciertos departamentos o colectivos. Necesita gestionar asimismo la sostenibilidad del talento; medir la eficacia de los procesos de gestión para satisfacer las necesidades organizativas por medio del reclutamiento, desarrollo, reubicación y recompensa de las personas críticas para el éxito.

MONITORIZACIÓN DEL TALENTO

La monitorización implica abordar tanto la cobertura de necesidades de talento como la eficacia de la gestión. Lo primero se define en términos específicos a la estrategia, sin olvidar que se trata de un marco flexible –ya no vivimos en un mercado estable– por lo que es importante revisar las prioridades establecidas con cierta periodicidad, como parte de la gestión estratégica. Por otro lado los procesos de gestión también se priorizan en función tanto de la actividad como de la situación que atraviesa la organización. Conviene establecer indicadores, causalmente relacionados con el éxito y con procesos críticos.

Cuando se habla de la monitorización, se cita el *benchmarking* para contrastar la propia organización con las mejores prácticas en el mercado. Parece que esta metodología cobra importancia ante la competitividad y la presión por maximizar la eficiencia. La comparativa puede ser útil en procesos estándares, como la selección, en los que se puede comparar el coste total, la eficiencia y efectividad; mientras en otros aspectos solo aporta la valor una comparativa específica a la industria, por ejemplo el impacto de formación en el rendimiento de la fuerza de ventas.

Más importante que la comparativa puntual es el seguimiento. Muchas empresas se quedan en la medición y no actúan sobre las conclusiones de la monitorización: la mayoría de las que identifican sucesores para posiciones críticas, después dedican poco esfuerzo a la preparación de dichos sucesores o a la propia transición. El riesgo está en la aplicación, no en el diseño.

Crear un marco flexible de talento orientado al futuro, medir y monitorizar la cobertura de necesidades y eficacia de la gestión; hacer esto significa que RR.HH. ayude a la organización a estar preparada de cara a un futuro incierto. La flexibilidad y la medición no son necesidades opuestas, son las reglas del juego.

BIBLIOGRAFÍA

- BEFISIN, Josh "The State of Learning and Talent Measurement" April 2009.
- CAPELLI, Peter, "Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty". Wharton School, Harvard Business Press, 2008.
- Corporate Leadership Council, "Talent Management Outcomes", 2007.
- KAPLAN, Robert y Norton, David "The Balanced Scorecard", 1992.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, February 2004.
- The McKinsey Quarterly, "Strategic Planning: Tips for 2009", April 2009.

