



¿Es el momento de invertir en talento?

Cuando los mercados financieros están siendo cuestionados, los índices de consumo y el IPC tienen valores negativos, las grandes compañías se enfrentan a suspensiones de pagos o deciden acogerse a expedientes de regulación de empleo y el número de desempleados crece de forma constante, muchas compañías se cuestionan si es el momento de invertir en talento.

PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

En España, el índice de productividad es el mejor indicador para conocer el estado real de nuestra economía. Si acudimos al Índice Global de Competitividad 2008-2009 realizado por el Foro Económico Mundial, podemos observar que España se sitúa en el puesto 29, una posición por debajo del anterior periodo estudiado, 2006-2007, y seis puestos por debajo de la posición alcanzada en el ranking de 2004. Una lectura rápida de estos resultados indica que seguimos perdiendo productividad.

Con el panorama económico actual, la competitividad de las organizaciones es un aspecto crítico para su supervivencia que irá adquiriendo mayor importancia, si cabe, en los próximos años.

Algunos de los factores que impactan de forma más directa en la productividad son:

- **I+D+i**: Algunos países están adoptando medidas estructurales que pueden contribuir a la recuperación económica a través de inversiones específicas y el apoyo a determinados sectores. En este punto, España ralentiza su crecimiento ocupando el decimosexto puesto dentro de

los Veintisiete, con un resultado todavía inferior a la media de la Unión Europea, según el Marcador Europeo de Innovación de 2008 publicado por la Unión Europea.

• La contribución de las personas a las organizaciones

El objetivo las compañías es optimizar y maximizar la contribución de las personas a las organizaciones, es decir, contar con los mejores profesionales, donde y cuando sean necesarios. Un estudio reciente¹ indica que la gestión del talento es y será, pese a la situación económica actual, una de las prioridades estratégicas de gestión de personas en los próximos años.

Es necesario establecer un punto crítico: el talento es un activo intangible caracterizado por su flexibilidad, en comparación con otras orientadas a crear una ventaja competitiva, como puede ser una inversión en una fábrica o en tecnología. Esta flexibilidad que nos ofrece la gestión adecuada de personas, nos permite adaptarnos a los cambios y a las prioridades estratégicas, aunque adaptar los activos tangibles de forma rápida y eficaz también requiere una inversión.

LA GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO

Si nos centramos en el último punto, son muchas las dudas que nos pueden asaltar en la situación económica actual: ¿Cómo voy a plantear una inversión en talento cuando por otro lado, estamos tomando medidas para ajustar plantillas, salarios...? ¿Es che- rrente? ¿Necesito realizar ahora esta inversión? ¿Como voy a demostrar que la inversión contribuirá a mejorar

Olga Rincón, gerente PeopleMatters

la productividad y tendrá un retorno medible en la cuenta de resultados?

Las compañías que gestionan de forma eficaz se caracterizan, entre otras cosas, por ser capaces de identificar aquellas inversiones estratégicas que deben realizar y seleccionarlas cuidadosamente. Muchas están abordando en la actualidad inversiones para gestionar talento. Nunca mejor que ahora, cuando las condiciones del mercado y del negocio son difíciles, para invertir en la gestión del talento desde una perspectiva estratégica.

Invertir en talento significa, no solo atraer sino también desarrollar. Muchas de las empresas de referencia siguen en el mercado buscando y atrayendo talento, por un lado, e identificando y desarrollando talento interno, por otro. Todos ellos saben, y comparten, que las dificultades económicas pueden ofrecer una oportunidad única de identificar talento, atrayendo y comprometiéndolo a personas con gran potencial.

Por otro lado, aquellas compañías que no incorporan criterios de sostenibilidad en la gestión del talento, pueden poner en riesgo su competitividad y productividad a medio plazo frente a aquellas que tomen la decisión de gestionar eficazmente el talento, en función de sus prioridades estratégicas.

DIFERENCIAR EL TALENTO

En ocasiones no es sencillo diferenciar el talento crítico para el éxito y la sostenibilidad del negocio. Hoy en día este aspecto es fundamental: una correcta y adecuada diferenciación del talento nos va a permitir recuperar la inversión realizada, ajustándonos a

las necesidades de la compañía, a los recursos disponibles, a las expectativas de las personas y respondiendo a la confianza que los líderes de las organizaciones depositan en Recursos Humanos como impulsores y gestores del proceso de diferenciación y desarrollo. Para ello será necesario:

1. Definir qué entendemos por talento en nuestra organización

El talento parte de las prioridades para el negocio, marcadas principalmente por la visión, la estrategia de negocio y los Valores de la compañía. Ello requerirá un ejercicio de reflexión por parte del primer nivel de Dirección en el que se definan criterios que nos permitan diagnosticar las necesidades de talento.

Ello supone responder a las siguientes preguntas: ¿Como queremos ser en el futuro y como somos hoy? ¿Qué cambios se esperan en el sector y en la compañía? ¿Cuáles son las consecuencias de la estrategia para la organización y para las personas? ¿Qué actividades y/o funciones son críticas para el éxito actual y futuro del negocio? Las respuestas a estas preguntas ayudan a definir los perfiles críticos y comportamientos a fomentar para cumplir con los objetivos. Por otra parte, es necesario definir no solo los puestos críticos sino también si el talento requerido es escaso en la actualidad y si hace falta retener a algunos colectivos.

2. Diagnosticar las necesidades de talento, con el objetivo de reflexionar sobre las necesidades estratégicas de la organización a futuro y su impacto en las personas y en sus comportamientos

Para ello será necesario definir el Mapa de Talento en el que se conjuguen tres variables: cuántos "talentos" necesitamos, qué talento necesitamos (definición de talento), donde y cuándo son necesarios.

3. Medir el talento

Evaluar el talento en función del diagnóstico de necesidades realizado en el punto anterior, teniendo en cuenta que el éste no es algo fijo ni estándar

y que debemos enfocarlo al futuro y muchas veces "rompe las barreras" del éxito pasado. Como hemos visto antes, el talento se define en función de la criticidad, escasez y necesidad. También tiene una carácter único, lo que es talento en una organización no lo es en otra.

Es aquí donde muchas empresas finalizan su proceso de gestión de talento. Pero para garantizar y poner en valor la gestión del talento como proceso crítico de negocio, es necesario contar con herramientas que nos permitan monitorizar y hacer un seguimiento detallado del proceso y de sus resultados.

MONITORIZAR EL TALENTO PARA "SACAR PARTIDO" DE LA INVERSIÓN

Definido y evaluado el talento es necesario desarrollar y poner en marcha aquellos programas de desarrollo, compensación, etc., que se adecuen de forma eficiente a cubrir el posible gap entre el estado actual de nuestro talento y las necesidades futuras, pudiéndose materializar en distintas acciones y tener distintas aplicaciones.

Además del propio proceso de evaluación es una inversión que es necesario rentabilizar. Hay que establecer indicadores que para medir la eficacia y eficiencia en el proceso de gestión del talento en el largo plazo. Para muchos esto pasa por tener ratios en indicadores financieros que ayuden a cuantificar esa inversión. Pero, en ocasiones, las medidas financieras no son el mejor instrumento para evaluar si la inversión está teniendo el retorno esperado. Aunque proporcionan información del pasado son poco adecuados para medir los beneficios cualitativos y cuantitativos; es más, su relevancia a la hora de establecer proyecciones sobre los resultados en el futuro tiene utilidad limitada en un entorno cambiante.

Será necesario vincular la inversión en gestión del talento con el retorno de esa inversión (estableciendo relaciones de causa y efecto), por lo que

es imprescindible la monitorización de resultados. Un estudio reciente², demuestra que en este campo queda camino por recorrer. Solo un 16 por ciento de las más de cuatrocientas empresas que cumplieron el cuestionario hace seguimiento de los indicadores establecidos, y el 49 por ciento no tiene una estrategia de medición. Esto se traduce en la necesidad de definir e implantar una estrategia que facilite su seguimiento y permita identificar de forma clara la maniobra de la compañía así como crear conciencia de que el talento es nuestro activo más estratégico.

La monitorización del talento se podrá plasmar en un Cuadro de Mandos del Talento. Este nos facilitará que los líderes de la organización, puedan evaluar el grado de cobertura de necesidades y la flexibilidad del talento para adaptarse a los cambios en la organización y, por tanto, cumplir los objetivos iniciales y garantizar que la inversión realizada está siendo recuperada. Desde la perspectiva de RR.HH. nos permitirá decidir como podemos optimizar los procesos de gestión de talento para lograr resultados a medio/largo plazo, en función con las prioridades estratégicas.

Es prioritario invertir en el talento necesario que a su vez nos permita, a través de una metodología estructurada, identificar y desarrollar el talento. Contribuirá a garantizar la ventaja competitiva incrementando la productividad y competitividad con resultados cuantificables. No solo contribuiremos a la sostenibilidad y mejora de la compañía, también aportaremos nuestro granito de arena para hacer que esta crisis pase cuanto antes. ▽

NOTAS

- 1 The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015. European Association for Personnel Management & BCG.
- 2 El día después de la Evaluación del Talento – Javier Díaz y Pablo Flores, CAPITAL HUMANO nº 234 (Julio/Agosto 2009).
- 3 The State of Learning and Talent Measurement: A work in process.