



Los nuevos retos de la gestión del talento

Camilla Hillier-Fry

Socio de PeopleMatters.

Los retos de gestión del talento a los que se enfrentan los directivos de recursos humanos en la actualidad son muy diferentes a los de hace sólo dos años: de aquí en adelante tienen que garantizar que la organización cuente con los recursos adecuados y esté preparada para un futuro incierto y demostrar así el valor de la gestión del talento.

Con todos los cambios que ha habido en los últimos años, la gestión del talento sigue apareciendo en la agenda de las organizaciones, pero el enfoque ha cambiado de forma significativa. Ya no se habla tanto de fichajes “galácticos” y de ofertas estelares, sino más bien de la necesidad de demostrar los resultados de una acertada gestión del talento dentro de la empresa. Esta prioridad de alineamiento estratégico y eficacia en la implantación probablemente sea un requerimiento mucho más duradero de la gestión del talento que la competición por las estrellas; lo mismo que las previsiones económicas a medio-largo plazo indican que estamos iniciando un ciclo nuevo, de crecimiento mucho más moderado –en el mejor de los casos– y con una mayor supervisión de los agentes sociales y económicos, se empieza a exigir el mismo control y la misma planificación a la gestión de personas.

Un análisis publicado recientemente por una consultora estratégi-

ca contrastaba la importancia relativa de la gestión de personas con la evolución en ingresos y rentabilidad de las empresas. Con independencia de la situación positiva o negativa del negocio, la gestión del talento

la eficiencia y en los resultados, en la necesidad de acertar en las inversiones; en este caso, el coste salarial y del desarrollo de una plantilla competente. El escenario económico, la necesidad de reducir costes y

La globalización de los mercados ha obligado a muchas empresas a cambiar, además de la estrategia, la propia estructura organizativa para estar más cerca de sus clientes y adelantarse a sus necesidades

seguía figurando entre las prioridades organizativas. De hecho, aunque en 2009 pierde importancia con respecto a prioridades coyunturales como la reestructuración, el talento es reconocido como el mayor desafío en la gran mayoría de los países europeos, en Estados Unidos y Asia. El énfasis ahora se pone en

el aumento del paro hacen que la gestión del talento interno sea más importante que nunca para contar con las personas necesarias –y sólo las necesarias– con el fin de seguir compitiendo en el mercado a corto plazo y estar preparados para el crecimiento, allí donde ocurra, a medio plazo.

En un artículo anterior (“Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global”, *Harvard Deusto Business Review*, 173) tratamos la gestión del talento como arma competitiva; en este artículo nos centramos en qué factores deben tenerse en cuenta en el nuevo escenario, cómo se puede trabajar sobre ellos y afrontar retos comunes y cómo hay que demostrar el rendimiento de la inversión.

El reto: estar preparados, pero ¿para qué?

Los retos a los que se enfrenta el área de recursos humanos hoy por hoy –y a medio plazo– son realmente tres: contar con los recursos adecuados, estar preparados para un futuro incierto y saber demostrar el valor de la gestión del talento. Todo

esto cuando las empresas necesitan responder a demandas y limitaciones del entorno socioeconómico y también a las presiones internas asociadas con el control de costes.

dades. Esto ha supuesto que hoy sea mucho más común que la empresa se organice por líneas de negocio centradas en productos o clientes que por criterios geográficos. Ante esta situación, la organización tiene que ser más flexible, algo que puede conseguir incrementando la plantilla local, aumentando la movilidad de la plantilla existente o implantando el trabajo virtual.

El talento pierde valor si no está en el lugar oportuno: los buenos profesionales sólo aportan en función de la demanda del mercado; si no hay demanda, la oferta sobra. Muchas organizaciones ahora plantean o están implantando la reubicación de los profesionales como la estrategia más eficaz para retener los conocimientos, evitar costes de despidos o largos procesos de negociación y poder competir con fuerza

tuación, otra alternativa es la reubicación funcional, menos costosa y más aceptable, aunque requiere a su vez que las personas se puedan reciclar. Las mejores prácticas en este campo incorporan la flexibilidad tanto en el funcionamiento organizativo y las condiciones de trabajo como en el perfil profesional.

¿Qué talento necesitamos?

El acercamiento a los clientes con el fin de diferenciarse también exige mayor especialización de conocimientos, sean técnicos, del mercado o de los propios clientes. Esta situación, de por sí retadora, se ve dificultada por la escasez de nuevas incorporaciones al mercado laboral con el grado de formación necesario para muchos perfiles, como ingenieros o médicos, una circunstancia especialmente marcada en algunos de los mercados emergentes, en los que la falta de oferta cualificada para satisfacer la demanda de talento genera preocupación entre la alta dirección.

Se trata de un problema estructural común a muchos países; concretamente, en España, los resultados escolares no animan a pensar que esta situación se vaya a rectificar a corto plazo: los malos resultados en una asignatura tan fundamental como las matemáticas, destacados en el *Informe Pisa*, junto con la tasa de abandono escolar, indican que el nivel de reposición es preocupante, tanto en calidad como en cantidad. Aunque la coyuntura actual haga que los directivos centren su atención en la reducción de costes, no dejan de considerar esta escasez como uno de los mayores riesgos para la sostenibilidad del negocio, con unos efectos que pueden notarse en muy pocos años. Esto significa que las empresas no van a poder adquirir el talento; al contrario, se verán con la responsabilidad de dedicar

El talento pierde valor si no está en el lugar oportuno: los buenos profesionales sólo aportan en función de la demanda del mercado; si no hay demanda, la oferta sobra

esto cuando las empresas necesitan responder a demandas y limitaciones del entorno socioeconómico y también a las presiones internas asociadas con el control de costes.

Reto 1: contar con los recursos adecuados para competir

¿Dónde necesitamos el talento?

Por una parte, la globalización de los mercados ha obligado a muchas empresas a cambiar, además de la estrategia, la propia estructura organizativa para estar más cerca de sus clientes y adelantarse a sus necesi-

en nuevos mercados, ahorrando en contrataciones y formación.

Sin embargo, retener a los mejores profesionales no equivale a mantener el statu quo, y aquí el factor humano implica otro reto significativo. La dificultad radica en la poca disposición de muchas personas a cambiar de residencia –sea a escala internacional o nacional– e, incluso en el caso de personas que acceden a ello por temor a perder su empleo, la baja probabilidad de que sigan en el nuevo destino suficiente tiempo para superar el período de adaptación al nuevo entorno. Ante esta si-

tiempo y recursos al desarrollo de conocimientos de sus profesionales. Y, en un mercado en el que prevalecen cada vez más el conocimiento y la especialización como armas competitivas, especialmente en el caso de la mayoría de los países europeos, de poco sirve “ir de compras” cuando la oferta es limitada.

Retener o renovar el talento

¿Es la retención una mera estrategia de supervivencia ante la escasez de talento en el mercado y el control de costes? Rotundamente no: la retención del talento aporta ventajas también en un período de crecimiento bajo. Las personas con conocimientos y experiencia necesitan relativamente poca inversión para ser productivas; incluso ante la mayoría de los cambios en procesos, el tiempo requerido para actualizar conocimientos de los equipos es más corto que la curva de aprendizaje de nuevas incorporaciones, con el riesgo de adaptación implícito que suponen y el coste de reclutamiento y selección. Hace pocos años, Mellon Financial Corporation llevó a cabo un estudio sobre la curva de aprendizaje que concluyó que, como promedio, el tiempo para alcanzar grados aceptables de productividad era un 50% menor en profesionales internos que en nuevos, como cifra promedio de ocho categorías diferentes de empleados.

Hay otra consideración importante: teniendo en cuenta que el talento supone la capacidad y la voluntad de conseguir resultados, es imprescindible contar con una plantilla informada y alineada. Los profesionales que ya trabajan en la empresa son un recurso valioso cuyo conocimiento del negocio e identificación con la compañía agiliza las operaciones; eso sí, es posible que sea necesario explicar nuevas prioridades y formas de hacer, pero el

riesgo de lo desconocido se reduce. Un buen conocimiento de las fortalezas y carencias de distintos colectivos con respecto a los nuevos retos permite actuar con rapidez para desarrollar las habilidades necesarias y, exceptuando perfiles muy nuevos y especializados, el resultado puede ser igual de rápido que fichar nuevos “talentos”.

Reto 2: estar preparados para un futuro incierto

Pocos negarían que el enfoque de la gestión del talento ha cambiado de forma radical en los últimos años. Sin embargo, menos organizaciones han sido capaces de adaptar con éxito su gestión a los nuevos desafíos. Mientras la famosa definición de la gestión del talento “The right people in the right place at the right time” (“contar con las personas adecuadas en el lugar necesario en el momento oportuno”) sólo se traducía en la necesidad de fichar talento para entrar en nuevos negocios o mercados, el desafío para el área de recursos humanos era relativo y en todo caso estimulante, centrado en la guerra del talento como pilar del crecimiento en un mercado dinámico.

Hoy la frase empieza a cobrar todo su sentido y la gestión de personas, efectivamente, tiene mucho

des entre la cadena de suministro y recursos humanos, analizadas por Capelli, indican cómo se puede aprender del funcionamiento de ésta para la adquisición, asignación y retención de recursos en un entorno incierto. Hay que prever las necesidades de talento para los próximos tres o cinco años en función de la evolución del mercado, considerando varios posibles escenarios, y preparar dichos recursos a tiempo por medio de programas de reubicación, reclutamiento o desarrollo. Al mismo tiempo, hay que evitar el riesgo de una falta de equilibrio de inventario, entendido como el exceso de “buenos” profesionales o la carencia del talento cuando y donde el negocio lo necesite.

Dado que es imposible prever las futuras necesidades con gran precisión, la solución radicaría en crear una cartera de recursos lo suficientemente flexibles y disponibles para poder ser asignados según vaya surgiendo la demanda. Estar preparados para diferentes escenarios, con consecuencias muy distintas para la utilización de recursos, requiere la involucración de directivos de distintas áreas y un proceso de monitorización continua que permita reaccionar con agilidad a diversas contingencias, sin perder de vista el futuro a medio plazo. La situación ac-

Las personas con conocimientos y experiencia necesitan relativamente poca inversión para ser productivas

que aprender de otras áreas de la organización, como la gestión de la cadena de suministro, con más experiencia en gestionar y asignar recursos escasos con la máxima eficiencia de tiempo y costes. Las similitu-

tual de muchas organizaciones, no obstante, se encuentra lejos de este planteamiento. Un estudio realizado por SAP en el sector de los servicios ha determinado que la mayoría de las empresas gestionan el talen-

to “mirando hacia atrás”; sólo el 20% analiza las áreas del negocio de mayor crecimiento con el fin de identificar las implicaciones para los perfiles de talento y necesidades estratégicas.

Contar con una cartera de talento requiere crear flexibilidad en dos niveles: el de la organización, rompiendo con barreras regionales o funcionales, y el de las personas, desarrollando perfiles de talento más polivalentes. Una estrategia empleada con cierta frecuencia en años anteriores ha sido la flexibilidad de la contratación, bien por medio de contratos temporales o bien por medio de la subcontratación. Independientemente de las cuestiones legislativas del mercado laboral, estas estrategias tienen una aplicación muy limitada al talento: tiene más sentido vincular los recursos más valiosos a la empresa. El área de recursos humanos necesita abordar la gestión interna con flexibilidad y creatividad.

Todo esto supone que las organizaciones saben quién tiene el talento crítico para el éxito, quién puede desarrollarlo y quién tiene pocas posibilidades de aportarlo. Manejar información fiable en este aspecto es esencial y forma parte del proceso anual de gestión en las mejores em-

presas, que identifican y evalúan el potencial, el desempeño y las aspiraciones profesionales de los empleados.

En todo caso, una consecuencia de esta evolución de la organización es la diversidad de la plantilla, procedente de distintas regiones, funciones y generaciones, que acentúa la complejidad de la gestión. Por una parte, alinear y motivar a colectivos geográficamente dispersos y diferentes entre sí no es una cuestión baladí. Requiere conocer y gestionar diversos hábitos sociales y de trabajo, como se ve claramente en áreas como la comunicación interna y la gestión del desempeño individual, por no hablar de las relaciones con los clientes.

Por otra parte, la evolución demográfica implica que muchas empresas, también las nacionales, se ven en la tesitura de gestionar colectivos muy diferentes, debido a que actualmente cuatro generaciones distintas coinciden en la población activa y cada una precisamente se diferencia por su actitud hacia el trabajo y la vida personal. Salvando empresas relacionadas con las nuevas tecnologías, muchas organizaciones tienen una plantilla con una edad media alta; esto implica la necesidad de renovar el talento existente, actuali-

zar conocimientos y preparar la sucesión, evitando posibles cuellos de botella en el proceso de promoción. Esta situación se ve agravada en muchos casos por la estructura organizativa, cada vez más plana, que ofrece pocas opciones de promociones y en la que hay que buscar o crear oportunidades de desarrollo que motiven a personas con talento y ambición.

Reto 3: demostrar el valor de la gestión de recursos humanos

Un reto que no cambia es el imperativo de demostrar la contribución a los resultados. La dificultad histórica a la que se enfrenta el área de recursos humanos es vincular aspectos intangibles como la gestión del conocimiento, la organización humana y la motivación de personas a los resultados del negocio. En los últimos años de crecimiento y con un mercado laboral boyante, se ha cuestionado menos el valor de las personas: parece que en algunas ocasiones bastaba con saber el precio de una estrella y que había presupuesto para poder “ficharla” de la competencia y convertir automáticamente su adquisición en una ventaja competitiva. Vincular la retribución a la consecución de resultados, una práctica que debería reflejar el valor de la persona, no siempre proporcionaba información fiable sobre la contribución real en negocios en los que era muy fácil ganar dinero. Este planteamiento únicamente se podía considerar en un entorno de crecimiento generalizado, en el que el precio de compra-venta determinaba el valor y en el que el nivel de actividad del mercado exageraba la ley de la oferta y la demanda hasta el punto de crear una inflación salarial y una burbuja del mercado laboral.

Incluso mientras duraba la bonanza se empezaban a cuestionar



las premisas del valor de las estrellas. Investigación empírica en el rendimiento sobre la inversión en estrellas individuales –por tanto, más fáciles de comprar y vender– ha demostrado que parte de su valor radica también en las personas con las que trabajan, en las relaciones que facilitan las operaciones –de ahí la importancia del *networking*–, en la gestión del conocimiento y en el ali-

No obstante, falta focalizar: no se trata de medir mucho, sino de medir bien. Es relativamente fácil monitorizar la eficiencia de la operación, pero requiere más esfuerzo definir y negociar necesidades con responsables del negocio y medir la preparación de sucesores para puestos críticos. Un estudio llevado a cabo en abril de 2009 con más de 400 organizaciones revela que el 28% de

habilidades críticas supone aprovechar los mejores recursos para competir y, además, reducir los costes de reposición. Aunque estos costes varían según el sector, la región y el perfil, según *The New York Times*, la cifra fluctúa entre el 30% y el 250% del salario anual, teniendo en cuenta la reposición, el coste de oportunidad y la pérdida de productividad e impacto en los resultados del negocio. Todo esto sin contar con el coste económico y en reputación corporativa de procesos conflictivos de reestructuración. Como ya hemos observado, la actualización de capacidades del talento existente en la organización generalmente incrementa la productividad en un tiempo más corto que el reclutamiento de talento nuevo. Esto también se traduce en más eficiencia e ingresos, en menos tiempo.

Teniendo en cuenta que el talento supone la capacidad y la voluntad de conseguir resultados, es imprescindible contar con una plantilla informada y alineada

neamiento de varios grupos para la consecución de objetivos. El reconocimiento del valor de estos factores como capital organizativo (expresión originalmente acuñada para diferenciarlo del capital humano individual) implica que hay que gestionar el conjunto de la organización, no sólo el talento individual como algo aislado.

Desde la creación del cuadro de mando integral por Kaplan y Norton en 1992, que vincula de forma explícita el desempeño de las personas con las operaciones, la creación de valor para el cliente y el accionista y de este modo permite medir el impacto de la gestión de personas, se ha avanzado mucho en la demostración de la contribución a los resultados. En muchas organizaciones, el área de recursos humanos maneja indicadores de eficacia y eficiencia de las operaciones, como los ingresos por empleado o los tiempos y costes de contratación. En algunas se miden incluso aspectos más estratégicos, como la contratación de personas con conocimientos críticos.

las empresas no sabe si cuenta con los conocimientos críticos. Para demostrar el valor del talento, el área de recursos humanos necesita manejar información fiable y establecer el impacto que tiene sobre el posicionamiento de la empresa. Aquí tenemos el quid de la cuestión: según un estudio de The Economist Intelligence Unit de este año, mientras que el mayor reto para el éxito de la gestión del talento radica en la dificultad de medir el rendimiento de la inversión, menos de la mitad de los directivos considera que los indicadores empleados por el área de recursos humanos sirven para evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Esta crítica cobra mayor importancia aún en el entorno actual, en el que el análisis de costes y de la contribución a resultados es imprescindible para la supervivencia de la organización. ¿Tiene sentido hablar de la gestión del talento en un entorno de control de costes? Sin duda alguna, la respuesta es afirmativa: retener, desarrollar y alinear a los profesionales con los conocimientos y

Una asignatura pendiente para muchas organizaciones es la integración de sus procesos de gestión para lograr una mayor eficiencia. Aunque cada vez más organizaciones trabajan en el alineamiento del talento como estrategia para afrontar la recesión, vinculando objetivos organizativos, grupales y particulares y gestionando el desempeño con más rigor que antes, muy pocas han conseguido maximizar el impacto a medio plazo por medio de la integración de procesos.

Se ha observado que, a lo largo del proceso global de gestión de personas, la falta de coordinación genera gastos innecesarios debido al solapamiento o repetición de gestiones específicas: por ejemplo, entre procesos de reclutamiento externo y planificación de carreras y desarrollo o entre la identificación de necesidades del negocio y el plan de formación. Integrar los procesos aumenta la eficiencia, maximiza el rendimiento de la inversión, reduce costes y transmite un mensaje cohe-

rente a los profesionales con talento, que perciben que realmente se está gestionando adecuadamente a las personas. Esto contribuye a motivar a estas personas y aumenta las probabilidades de que se queden, algo que a su vez reduce las pérdidas de talento y los costes asociados.

La respuesta: flexibilidad y enfoque en los resultados

Ante estos retos, las claves para la gestión eficaz del talento radican en la flexibilidad y el enfoque en los resultados para crear, medir y demostrar el valor del talento para el negocio. Hemos identificado seis claves de la gestión, que exponemos a continuación y que ilustramos con algunos casos reales.

1. Atreverse a romper con planteamientos anteriores para definir lo que es crítico para la competitividad en el futuro

Una de las mayores barreras a la flexibilidad en la gestión del talento radica en la suposición de que un buen desempeño genera necesariamente el talento crítico para el futuro de la organización. Sin embargo, los tiempos cambian y con ellos las exigencias del entorno, el posicionamiento competitivo del negocio y las capacidades críticas requeridas. Si antes el denominado “principio de Peter” tenía mucho de verdad sobre el error de promocionar a las personas hasta su nivel de incompetencia, ahora supone más peligro que nunca. Un estudio del Corporate Leadership Council alerta de los riesgos de confundir el desempeño con el potencial y concluye que sólo el 29% de los profesionales de alto rendimiento tiene el potencial para promocionarse y tener éxito en posiciones críticas. Convencer a los directivos y mandos intermedios de que los buenos profesionales de hoy

no son necesariamente las estrellas del futuro no es nada fácil: implícitamente cuestiona los criterios de identificación del talento (alguno puede pensar que incluso su propio éxito) y hace más difícil reconocer a los empleados comprometidos.

A pesar del esfuerzo que supone, hay que atreverse: no se pueden abordar nuevos escenarios con las armas de siempre. En un entorno complejo en el que distintos factores de mercado, legislación y tecnología inciden en la evolución del negocio y es cada vez más difícil prever con seguridad dónde se va a necesitar el talento y cómo tendrá que ser, el potencial pesa más que el de-

profesionales y en tercer lugar el desempeño, que tiene en cuenta la actuación en términos tanto de resultados como de alineamiento con los valores corporativos. El potencial se define en términos de *learning agility*, la capacidad de aprendizaje, cubriendo elementos de agilidad interpersonal, mental, hacia el cambio y enfocada a la consecución de resultados.

La flexibilidad también significa adaptarse a la evolución de la organización y la sociedad. En Pfizer, dado que la organización se estructura por unidades de negocio en lugar de por países y está compuesta por un gran número de equipos internacionales,

Una consecuencia de esta evolución de la organización es la diversidad de la plantilla, procedente de distintas regiones, funciones y generaciones, que acentúa la complejidad de la gestión

sempeño. Es más, los cambios ocurren con mayor rapidez y la respuesta tiene que ser ágil. Definir el potencial sólo en términos de competencias establecidas es ponerle unos límites contraproducentes: hay que abrir más el abanico y considerar la capacidad de adaptación y de aprendizaje, además de las motivaciones y aspiraciones profesionales.

En la empresa biomédica Pfizer, que gestiona el talento en una organización multinacional en un mercado mucho menos estable que hace una década, se ha abordado esta cuestión directamente con un nuevo enfoque de su modelo de gestión del talento. Se valora en primer lugar el potencial (no vinculado a competencias), después las aspiraciones

muchas personas trabajan virtualmente. Por este motivo ya no incluye la movilidad geográfica como un factor determinante de talento: no hace falta que las personas estén necesariamente en una zona para trabajar y este funcionamiento virtual contribuye a proporcionar la rapidez y la flexibilidad que se necesitan.

2. Superar las barreras organizativas y asumir la gestión del talento como una responsabilidad corporativa, haciendo que la visión global de la organización sea una característica de las personas con talento y de la propia gestión

Debemos recordar que el talento es relativo, es decir, aporta más o me-

nos según su ubicación en la organización. La estructura organizativa puede cambiar y las personas necesitan adaptarse a nuevos modos de trabajar, con implicaciones de movilidad o trabajo virtual. Las decisiones sobre el despliegue estratégico del talento requieren una visión objetiva y no partidaria de la asignación de recursos valiosos. Es importante que haya una coordinación estrecha entre la dirección general, que define las necesidades del negocio, y el área de recursos humanos, que desarrolla itinerarios profesionales y las competencias necesarias.

Un obstáculo habitual en grandes organizaciones, especialmente las multinacionales, son los “silos” o barreras entre departamentos, que impiden el libre movimiento de recursos entre áreas funcionales o geográficas. Una encuesta llevada a cabo por McKinsey entre multinacionales de todo el mundo en 2008 estableció que seguía habiendo poca rotación internacional: la media

ras suelen demostrar mayor rendimiento.

Una situación que afecta a muchas empresas españolas es el marco europeo en el que operan: el talento ahora implica saber moverse en un contexto más diverso, manejar diferentes tipos de clientes y proveedores, y hacer *networking* con otros profesionales. Muchas organizaciones basan su propia flexibilidad y capacidad de respuesta en la flexibilidad de sus profesionales y por ello necesitan superar el inmovilismo o estancamiento funcional.

Zurich, empresa aseguradora multinacional, fomenta esta flexibilidad entre sus profesionales a través de un programa paneuropeo dirigido a altos potenciales que en 2008-2009 reunió a participantes de nueve países y de todas las áreas del negocio. Ha podido constatar que este programa refuerza las actitudes y habilidades necesarias en un entorno internacional y, al mismo tiempo, la identificación de los potenciales con la empresa. Otro pro-

oportunidades y buenas prácticas entre unidades, lo que fortalece el conocimiento del negocio y los mercados y el rendimiento organizativo. Dada la importancia de innovar en un sector tan competitivo como el de los seguros, Zurich promueve y exige la creatividad a sus altos potenciales, que trabajan en equipos multifuncionales para desarrollar soluciones innovadoras para los retos del negocio.

3. Incorporar la flexibilidad a los propios procesos, desde la identificación de requerimientos, pasando por la planificación

Se trata de gestionar el talento de forma sostenible y flexible para aumentar la capacidad de afrontar diferentes escenarios. Esto supone poder contar con un *pool* de personas con talento que se puede desplegar y desarrollar en distintas áreas de la organización, por lo que los profesionales tienen que ser más polivalentes.

A primera vista, podría parecer difícil compaginar esta necesidad de flexibilidad de perfiles con la especialización de conocimientos que supone un arma competitiva en algunos negocios. Sin embargo, el talento especializado y la flexibilidad no tienen por qué estar reñidos, sino todo lo contrario, como demuestra el caso de CLH, empresa líder en el transporte y almacenamiento de productos petrolíferos y en la distribución de combustibles y lubricantes de aviación. Su actividad requiere un alto grado de conocimiento técnico que sólo se adquiere con el tiempo, por lo que su estrategia de talento se basa en la retención y el desarrollo de los profesionales para cubrir diversos puestos. Para ello, la empresa promociona la rotación funcional, lo cual aporta una polivalencia y una visión global del negocio que ayudan a las personas a llevar a cabo una me-

La dificultad histórica a la que se enfrenta el área de recursos humanos es vincular aspectos intangibles como la gestión del conocimiento, la organización humana y la motivación de personas a los resultados del negocio

de cambios internacionales era de sólo 1,5 a lo largo de la carrera profesional de los directivos de perfil alto. Más sorprendente, si cabe, era que el índice de cambios funcionales era aún menor: la media de 1,3 cambios funcionales deja patente el poder de las barreras organizativas, incluso cuando se reconoce que las empresas que superan dichas barre-

grama dirigido a nuevas incorporaciones incluye la rotación por dos países y dos áreas diferentes del negocio: desde el primer momento, la flexibilidad y la internacionalización dejan su impronta como condición *sine qua non* del talento.

Además, su programa de altos potenciales sirve para compartir información sobre retos del negocio,

mejor gestión y a CLH a contar con diferentes opciones para cada una de las posiciones que se deben cubrir. De hecho, el 95% de los puestos de dirección o jefatura son ocupados por personas que ya pertenecían a la organización.

La flexibilidad en los procesos supone contemplar las necesidades de distintos perfiles y colectivos. Por este motivo, muchas organizaciones están empezando a implantar prác-

han centrado más en el “cómo” (los indicadores) que en el “qué” (los aspectos críticos para el negocio). No hay que empezar por las mediciones: el punto de partida debe ser la estrategia y las necesidades del negocio, que pueden variar en el tiempo. Una vez que se hayan definido las necesidades conjuntamente con el negocio, es responsabilidad del área de recursos humanos maximizar la eficiencia y la eficacia a través

gran medida a su expansión, se centra en tres cuestiones fundamentales como son la generación de ingresos, la eficiencia organizativa y la gestión del talento. Así, para garantizar la cobertura de necesidades de talento en términos de calidad, cantidad y tiempo, el área de recursos humanos tiene claro que no es suficiente definir las necesidades en términos de FTE (*full-time equivalent*) y calcular el coste salarial asociado como respuesta a la solicitud de la dirección de área o negocio. Es imprescindible definir las necesidades desde un primer momento junto con los responsables del negocio. El director de recursos humanos local discute con el director del hotel el número de personas exacto en cada posición en función del volumen de negocio previsto. Esto permite contar con la estructura óptima en cada centro.

Incluso cuando la planificación de plantilla se hace de manera sistemática, conviene realizar un análisis especial ante escenarios especiales. Por ejemplo, cuando NH inició un plan de expansión hace tres años, llevó a cabo un estudio sobre sus necesidades futuras de profesionales. Aunque ya había previsto y puesto en marcha un programa de desarrollo para directores, el análisis determinó que iban a requerir más de mil jefes de departamento preparados. A raíz de esta conclusión, se diseñó y llevó a cabo un programa específico de formación para mandos intermedios, que garantizó la disponibilidad del número de personas con el perfil adecuado en el tiempo necesario, un factor crítico en el éxito de la expansión.

5. Aumentar la eficiencia y la flexibilidad de la gestión integrando procesos

Hemos evaluado anteriormente el impacto de la integración en la eficiencia. La integración también in-

Retener, desarrollar y alinear a los profesionales con los conocimientos y habilidades críticos supone aprovechar los mejores recursos para competir y, además, reducir los costes de reposición

tics para diferentes generaciones y colectivos con otros hábitos sociales: el teletrabajo y la flexibilidad de horario figuran entre las fórmulas más conocidas para compaginar las necesidades organizativas y las expectativas de las personas.

La flexibilidad requiere la monitorización constante del entorno, del negocio y de la efectividad de la organización para reaccionar y ajustar las estrategias a las necesidades.

4. Establecer las necesidades y la contribución a resultados conjuntamente con el negocio

La función de recursos humanos está hoy sin duda más sensibilizada con la necesidad de demostrar los resultados, la eficacia de la gestión y el rendimiento de la inversión en una de las partidas presupuestarias de mayor peso. No obstante, como hemos visto, ésta sigue siendo la gran asignatura pendiente. El error quizá radica en que hasta ahora muchos responsables de esta área se

de la integración de varios procesos de gestión de personas. Por último, se definen los indicadores, pocos pero focalizados en las prioridades del negocio, y se establece un sistema de monitorización que sirva para el control de la gestión y también –igual de importante– para mantener la gestión del talento en la agenda de la dirección.

Si una empresa pretende que la gestión del talento sea realmente una prioridad estratégica y que no se perciba sólo como una actividad del área de recursos humanos, es imprescindible establecer desde el principio el valor que aporta al negocio y el impacto que una gestión acertada puede tener en el posicionamiento competitivo de la empresa. El papel del área de recursos humanos es el de asesorar a la dirección y ayudarla a lograr los objetivos.

La estrategia de NH Hoteles, cadena hotelera internacional que ha experimentado un fuerte crecimiento en la última década gracias en

crementa la flexibilidad de la gestión, teniendo en cuenta la necesidad de planificar y preparar para el medio plazo y no limitarse a identificar demandas a corto plazo y responder a ellas. Cabe señalar que esta integración va más allá de coordinar procesos o compartir datos: se trata de tomar y comunicar decisiones basadas en la información, generar continuidad y coherencia en la gestión y preparar el medio-largo plazo de forma proactiva, en línea con la estrategia de la empresa.

En CLH, los procesos se integran formalmente y son monitorizados a través de un cuadro de mando integral. Se vinculan claramente los procesos de identificación del potencial con la formación y el desarrollo de los profesionales y la preparación de sucesiones. Se dedica un esfuerzo importante a detectar y desarrollar el potencial dentro de la empresa, dado el valor estratégico de los conocimientos. El área de recursos humanos, junto con las diferentes direcciones, planifica las necesidades de la compañía y de los profesionales a medio y largo plazo, diferenciando tres niveles fundamentales: los puestos base, los *managers* y los directivos. Lleva a cabo de forma periódica procesos de *assessment* para detectar el potencial con respecto a sus perfiles competenciales y después proporcionar formación en las carencias detectadas y enfocar a sus profesionales en la dirección adecuada, a través de diversos programas de desarrollo.

Para maximizar el impacto de la formación en varios colectivos, el área de recursos humanos centra la formación en una o dos competencias cada año. Identificar los sustitutos con antelación (entre cuatro meses y dos años en función del puesto) y darles la formación necesaria a tiempo significa que los recién pro-

mocionados tardan menos en alcanzar los niveles de productividad deseados. Por desgracia, en otras organizaciones en las que se planifican las sucesiones se falla en la implantación porque no se lleva a cabo un seguimiento: identifican y nombran sucesores, pero no se integra esta fase inicial con procesos apropiados de formación y acogida.

La integración de los propios procesos se ve reforzada por la coherencia con la cultura corporativa. El talento consiste no sólo en el desempeño y el potencial, sino también en el alineamiento con los valores. Por ello, en CLH se llevan a cabo diversas campañas de comunicación y reuniones semestrales de los mandos, que sirven para subrayar los elementos del talento en la empresa y llevarlo al día a día.

6. Demostrar el valor empleando indicadores relevantes que midan lo que es realmente importante para la estrategia y cambiarlos cuando sea necesario

Ya lo hemos dicho: lo importante es medir bien, no medir mucho. Evidentemente, los aspectos críticos pueden variar según las prioridades y la situación de la organización —el foco de interés después de una fu-

importante es establecer un conjunto de indicadores que se complementen entre sí.

Podemos hacer diferencias según la finalidad de los indicadores, que pueden aportar una perspectiva estratégica u operativa. La medición estratégica considera el impacto de la gestión en el rendimiento o posicionamiento de la organización (por ejemplo, a través de la cobertura de posiciones críticas o la realización exitosa de planes de sucesión).

La perspectiva más operativa suele manejar indicadores de eficiencia o eficacia que se pueden medir de manera cuantitativa a corto plazo, como la rotación o la eficiencia de procesos (rapidez de respuesta, coste de reclutamiento, etc.), o a medio plazo, como el número de promociones internas que alcanzan un buen rendimiento. Asimismo, debe incluir mediciones cualitativas e incluso de factores intangibles, como pueden ser el compromiso o la satisfacción con el trabajo y con las posibilidades de carrera. Además, conviene definir indicadores que nos ayuden a prevenir posibles tendencias (indicadores de causa), como el número de candidatos internos que aspiran a un puesto vacante o el porcentaje de un colectivo formado en

Las claves para la gestión eficaz
del talento radican en la flexibilidad
y el enfoque en los resultados
para crear, medir y demostrar el valor
del talento para el negocio

sión no va a ser el mismo que en un proceso de crecimiento orgánico ni en una reestructuración—, pero algunos, como la cobertura de necesidades, siempre son relevantes. Lo

competencias críticas, y también mediciones que nos ofrezcan información precisa sobre lo conseguido en términos cuantitativos y cualitativos (indicadores de efecto), como

la rotación voluntaria no deseada o la productividad de los empleados.

Se trata de buscar un equilibrio de pocos indicadores, pero buenos. NH Hoteles monitoriza aspectos operativos tangibles e intangibles. Analiza la motivación a través de la encuesta de clima (indicador de causa) y la rotación de talento (efecto) y clasifica a las personas en función de la última evaluación obtenida. Mide el impacto de los supervisores en la satisfacción del equipo, analizando la correlación entre la evaluación del supervisor, la rotación y el clima en el equipo. También alinea y valida la estrategia del área de recursos humanos, evaluando la cobertura de necesidades en función de las prioridades de los clientes. De esta forma, ha conseguido demostrar que los centros con mayor satisfacción son los más productivos, al tiempo que cuentan con menos rotación y absentismo.

En Zurich se mide el impacto en las personas y en el grado de preparación de la organización. Por una

los participantes. A nivel organizativo se mide la disponibilidad de los recursos estratégicos, es decir, la cobertura de talento en la empresa por área, sexo y edad, siempre teniendo en cuenta la criticidad y escasez de los perfiles. Una de las claves para el reconocimiento y apoyo conseguidos por parte de la alta dirección al programa de desarrollo de altos potenciales ha sido precisamente la incorporación de proyectos que suponen retos estratégicos reales.

El talento puede ser medido desde una perspectiva interna, para evaluar la contribución y la mejora, o desde una perspectiva externa, para poder comparar la efectividad de una empresa con la de otras organizaciones posibles competidoras para el talento y ver cómo se sitúa en comparación con el mercado de referencia. No obstante, conviene recordar que centrarse exclusivamente en la medición interna o en la comparación externa puede generar una visión errónea de la eficacia de la gestión: lo importante es buscar

relevantes para el negocio. Esto implica analizar las fortalezas y los riesgos, así como las consecuencias cuantitativas y cualitativas de tomar determinadas acciones con respecto a las personas, como podría ser la reubicación. Analizar información relativa a las fortalezas y los posibles riesgos no es un trabajo que se deba realizar una vez al año como parte del proceso anual; al contrario, detectar riesgos sólo sirve si se hace a tiempo para reaccionar. En Pfizer se determinan fortalezas y riesgos en varios momentos; por ejemplo, en la evaluación inicial de talento se valoran el riesgo de retención de los altos potenciales identificados y la necesidad de actuar sobre ello. La planificación de sucesiones sirve para detectar oportunidades y riesgos de vacantes, con el fin de gestionar adecuadamente el *pipeline* de sucesiones.

Además de “tomar el pulso” de la organización de manera periódica, hay que estudiar las conclusiones del análisis al más alto nivel. El análisis de riesgos y la valoración de las necesidades de talento son partes fundamentales de la estrategia y del posicionamiento de la empresa, por lo que deben figurar en la agenda del comité de dirección varias veces al año.

Un obstáculo habitual en grandes organizaciones, especialmente las multinacionales, son los “silos” o barreras entre departamentos, que impiden el libre movimiento de recursos entre áreas funcionales o geográficas

parte, se controla la evolución de las personas y la eficacia de las iniciativas para gestionar el talento; concretamente, las competencias asociadas con el talento se miden antes y después del programa de altos potenciales y se monitoriza asimismo el número de promociones internas entre

un equilibrio y medir los aspectos más relevantes en función de la criticidad y/o escasez del talento.

El equilibrio aumenta la utilidad y credibilidad de la información. Para demostrar el valor que aporta, también es imprescindible extraer de los datos las conclusiones más

El difícil arte de gestionar el talento en el día a día

Uno de los mayores retos para la gestión del talento es que las organizaciones lo asocian con el crecimiento, sea del negocio, de la estructura organizativa o de la persona en su carrera. Es muy cómodo achacar la falta de crecimiento a razones económicas coyunturales; sin embargo, hay otras razones estructurales, como la evolución demográfica, la globalización de la actividad empresarial y las estructuras orga-

nizativas más planas y capilares. Todo esto hace que sea imprescindible aprender a gestionar el talento en un nuevo escenario.

Las claves de la gestión del talento radican en la flexibilidad y la capacidad de demostrar el valor y la contribución a los resultados. Conseguir ambas cosas requiere sin duda tiempo y esfuerzo. Las dificultades con las que cada empresa se puede encontrar están muy relacionadas con las características organizativas, la situación actual y las previsiones de negocio. No obstante, las organizaciones que logran una gestión flexible y consiguen demostrar el valor comparten algunas buenas prácticas, como las siguientes:

- Vinculan el talento a la cultura corporativa, aprovechando valores corporativos como la orientación a los resultados o el afán de superación; destacan que el talento es más importante que nunca.
- Trabajan estrechamente con el negocio para analizar prioridades y alinear proyectos con ellas. Se esfuerzan por adelantarse a las necesidades o solicitudes del negocio.
- Adaptan sus procesos a las nuevas realidades del negocio y del entorno (tendencias sociales, impacto de la tecnología, etc.).
- Generan oportunidades de desarrollo para las personas con trabajos o proyectos retadores en diferentes áreas. Siguen invirtiendo en formación y están atentas a las necesidades de los profesionales.
- Establecen indicadores relacionados con el éxito del negocio y que son útiles para todos los que gestionan el negocio y a las personas, no sólo para el área de recursos humanos.

En definitiva, estas organizaciones trabajan sobre la flexibilidad y la contribución de valor en cada aspecto de la gestión de personas y en el día a día. Un último aspecto que comparten: son ambiciosas y, al mismo tiempo, realistas; no pierden de vista los hechos y las personas reales. Para ello también hace falta cierto rigor, como aconsejaba el famoso detective Sherlock Holmes, el cual, a pesar de ser radicalmente innovador en sus planteamientos, no dejó de ser muy disciplinado en el método. Holmes basaba su éxito en una regla de oro: “Make the theory fit the facts, dear Watson, not the facts fit the theory” (“Cerciórese de que la teoría se base en los hechos, querido Watson; no haga un análisis de la información para justificar su teoría”). La gestión del talento no debe ser un modelo teórico que se imponga a la realidad: no se trata de justificar un planteamiento con cifras. El punto de partida, igual que en los casos del famoso detective, deben ser los hechos. Sólo de esta manera podemos lograr que la gestión del talento realmente responda a las prioridades del negocio y así demostrar su valor. 

«Los nuevos retos de la gestión del talento». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3502.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21027 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial