La monitorización del talento

JAVIER DÍAZ, consultor senior de PeopleMatters

Las empresas auditan operaciones, procesos, cuentas y estados económicos desde hace años, algunas en cumplimiento de la ley y otras por situar la calidad y la mejora continua entre sus preocupaciones principales. También las políticas de gestión de personas se pueden monitorizar si damos con los indicadores adecuados y nos mostramos rigurosos con las formas, los tiempos y los resultados que pretendemos conseguir para la organización.

Existen muchas formas de gestionar el talento en la empresa. En el fondo, la mayoría de estos procesos van dirigidos a saber con qué personas podemos contar para cumplir con los objetivos del negocio, así como a la reflexión desde la Dirección sobre lo que queremos hacer con los resultados de una evaluación de personas. Cómo vamos a dar salida a aquellos que realmente pueden y quieren contribuir de manera diferencial al negocio, pasa además por tener elaborado (y consensuado con las direcciones del negocio) un mapa de necesidades de talento que refleje dónde necesito a esas personas y en qué momento. Pero aún se puede hacer más.

Cuando hablamos de la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo en un centro de operaciones, elementos interesantes del análisis podrían ser la administración y control de costes de personal, la regularidad con que se hacen las auditorías internas de calidad o medioambiente, los tiempos de respuesta que se dan en los eslabones de la cadena productiva, la formación técnica y de gestión que tengan los jefes de operaciones, la existencia de unos procedimientos de evaluación del desempeño para los ingenieros técnicos, etc. Algunos de estos ejemplos hacen referencia directa a las personas y a su desempeño. Nosotros opinamos que el talento organizativo puede ser sometido a auditoría o, al menos, a unos procedimientos sistemáticos y establecidos periódicamente que nos faciliten la toma de decisiones, esto es lo que llamamos la monitorización del talento. Bajo este prisma, herramientas como el cuadro de mando ya no son patrimonio exclusivo de las áreas operativas y pueden ser adaptadas para medir lo que esperamos de las personas que, al fin y al cabo, son la mejor inversión con que cuentan muchas empresas.

Además, la monitorización del talento ti ene un componente de vinculación con la estrategia que no podemos dejar pasar y que lo sitúa más allá de la auditoría de procesos. De este modo, si la eficacia y eficiencia de procesos se encuentra entre las prioridades estratégicas de una compañía, es evidente hacia dónde tendremos que dirigir los esfuerzos. Pero podría ser que lo que se quiera es potenciar un segmento de venta determinado que requiera asignar más recursos humanos al mismo y medir cuánto crecen las ventas brutas en esa área. Lo que queremos decir es que, si la monitorización del talento funciona como una brújula, solo será útil si previamente sabemos hacia dónde nos queremos dirigir.

La monitorización del talento es un proceso de trabajo continuo, que tiene que impulsar RR.HH. con la implicación y compromiso del resto de direcciones de negocio. Para que tenga éxito debe contemplar un estudio previo de la organización que tenga en cuenta los siguientes elementos:

- Los **procesos críticos** de las áreas con necesidades de cobertura en función de las prioridades y objetivos marcados por la dirección.
- Los **indicadores clave** que ayuden a medir la gestión de dichos procesos, así como a formarnos una idea del impacto que las personas tienen en los resultados.
- Las **mejores prácticas** de gestión que los responsables de esas áreas necesitan implantar para fomentar el rendimiento en sus equipos.

Centrarnos en los procesos que realmente aportan valor y establecer indicadores para medirlos nos ayuda a observar la satisfacción de determinados estándares de calidad, la eficiencia en tiempo y recursos que estoy empleando, el desempeño de las personas que ocupan puestos relevantes y el progreso y logro de los objetivos a partir de unos resultados tangibles.

Este ejercicio no debería requerir (como el *assessment centre*) de un trabajo de expertos que vayan a aportar su visión externa a través de un informe de resultados. La monitorización supone instaurar una cultura de medición y seguimiento que cubra con agilidad las necesidades cambiantes del negocio. Debe ser impulsado desde dentro, en todos los niveles de la organización, y lanzarse con una periodicidad, cuando menos, anual.

El concepto clave es el de medición focalizada. Recopilaremos información para someterla a contraste y poder detectar si estamos apuntando bien o hemos desviado el tiro. Para ello recurriremos a elementos de observación que quedarán recogidos en los denominados cuadros de mando. Desde que Kaplan y Norton pusieron las bases teóricas de su funcionamiento, han evolucionado hasta convertirse en la herramienta clave para monitorizar procesos, incluyendo los asociados a la gestión del talento. Su importancia radica en que pueden aportar una visión general de las prácticas de gestión de personas, del grado de preparación de la organización para acometer iniciativas estratégicas o de la necesidad de introducir cambios para lograr los objetivos del negocio.

Los indicadores de los que consta un cuadro de mando, desde la perspectiva clásica, son de cuatro tipos: financieros, de clientes, internos y de personal. Pero esta clasificación no es la única posible, existe un número incontable de indicadores y de clasificaciones. He aquí un ejemplo que puede resultar útil al aplicar una doble perspectiva (estratégica y operativa) y al situarlos en contexto:

- **Indicadores estratégicos** que varían en función de las prioridades a medio y largo plazo.
- **Indicadores de impacto en la gestión** centrados en la mejora de resultados con una visión de conjunto, que también permiten la medición de la evolución histórica y la comparación externa (*benchmark*).
- **Fortalezas y riesgos para el negocio** relacionados con la gestión del talento como ventaja competitiva. Considera el posicionamiento de la empresa en su mercado de referencia y respecto a sus objetivos estratégicos de negocio.

El establecimiento de indicadores relacionados con el desempeño de las personas y su contribución a resultados no debería hacernos perder la perspectiva financiera. Si la contratación, desarrollo y movilidad de las personas con talento puede considerarse una inversión y tomarse como tal, entonces deben existir medidas para cuantificar el retorno de la inversión en talento. Medidas que deberían caber en nuestro cuadro de mando.

PROCESOS ASOCIADOS A RR.HH. EN EL SECTOR DE LAS TIC

Procesos clave	Indicadores de funcionamiento	Mejores prácticas	Resultados/ Beneficios
Clima y relación con empleados	Encuesta a empleados Número de quejas e incidencias registradas	Refuerzo de los canales de comunicación internos Aumento de la frecuencia de los mensajes	Ausencia de conflictos y "paz social"
Reclutamiento y Selección	Índice de rotación no deseada Número de períodos de prueba no superados	Aclaración de expectativas y estándares de desempeño Asignación de tareas en función de experiencia, conocimientos y habilidades	Ajuste óptimo persona-puesto
Gestión de expatriados	Encuesta de satisfacción a la finalización del proceso	Superación de barreras (falta de tiempo/recursos, procesos administrativos, etc.)	Movilidad internacional y gestión del talento directivo
Compensación y beneficios	Posicionamiento en el mercado (benchmark) Índice de rotación no deseada	Trabajar el reconocimiento: criterios, opciones, método y vinculación a objetivos	Atracción, motivación y retención del talento (condicionado a la existencia de garantías de equidad interna)

FUENTE > PeopleMatters 2008.

INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO

FUENTE > Elaboración propia. Adaptado de Kaplan & Norton, 2004.

Es pertinente destacar su valor como termómetro del "grado de aprovechamiento" que damos a las personas dentro de nuestra empresa. Saber si están sacando partido a su potencial con una ubicación y responsabilidades acordes a su perfil e intereses, es una información absolutamente necesaria para tomar decisiones racionales que nos permitan dotar de flexibilidad a la organización.

Tampoco podemos olvidar un aspecto que ya hemos destacado al hablar de la utilidad del cuadro de mando y de la monitorización del talento, y que es la mejora de la eficacia en la gestión con la consiguiente retención de las personas que contribuyen al éxito de la organización. Es, por tanto, una suerte de "herramienta colofón", que puede dar sentido a todas las políticas de gestión del talento.