

REESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Con el talento necesario (ni más, ni menos)

Cambiar la organización significa replantearse el talento necesario para la nueva estrategia y actividad empresarial. Evaluar el talento con rigor transmite mensajes importantes a la organización y provee a la dirección de información clave para gestionar la competitividad.

Camilla Hillier-Fry

Socio de PeopleMatters

A estas alturas de la crisis económica son muchas las compañías que han tenido que replantearse su modelo de negocio y reestructurar su organización, en la mayoría de los casos con cambios de gran calado. Precisamente el cambio en la forma de hacer negocios, y por ende en la definición del talento requerido para el éxito, supone uno de los mayores retos para muchas entidades.

Queda patente que las empresas no pueden afrontar el futuro con fórmulas de siempre: en el Índice Global de Competitividad, España ha sufrido una progresiva caída en los últimos años, desde la posición 28 en 2007-2008 hasta nuestra actual posición 33, según el último informe del World Economic Forum. Para llegar a ser más competitivos no se trata tanto del control de costes como de la inversión en los recursos cuya correcta gestión puede generar resultados positivos para el negocio.

En términos de personas esto significa definir y evaluar el talento con rigor y con perspectiva de futuro.

Romper hábitos

Identificar el talento necesario para la optimización del rendimiento organizativo no es un proceso que puede ser externalizado “sin más”. Requiere de la comprensión profunda del contexto y de los cambios implícitos en la reestructuración. ¿Hasta qué punto se mantiene o se modifica la estrategia empresarial? ¿Cómo cambiarán los procesos y las formas de trabajar? ¿En qué aspectos deben cambiar las características de talento? Revisar la estrategia o reestructurar la organización significa también replantearse las competencias, capacidades y motivaciones necesarias para llevar el proceso a cabo. Y aquí es donde muchas compañías cometen el error de hacer “más de lo mismo”: recurren a la valoración del desempeño de años anteriores para identificar

a los buenos, sin considerar si los va a necesitar en la misma función o si tienen el potencial para adaptarse a los nuevos retos.

Abordar la identificación y evaluación de talento necesario para el negocio supone seguir un proceso sencillo en su esencia aunque exigente en cuanto al esfuerzo de romper los hábitos del pasado. En primer lugar la compañía necesita definir sus necesidades estratégicas: es decir, en qué áreas organizativas o geográficas se requiere el talento, para cubrir cuántos puestos y en qué horizonte temporal. El talento es muy relativo: si no hay demanda, los buenos profesionales sobran. Precisamente la reubicación de los empleados con talento es una de las estrategias más

valoradas por la alta dirección de las empresas en los últimos dos años. Deben contemplarse asimismo factores del entorno socioeconómico y laboral que inciden en la oferta del talento disponible: cuanto más crítico y escaso sea un perfil, mayor debe ser el esfuerzo para identificarlo o desarrollarlo internamente.

En este proceso no se pueden perder de vista los cambios en la propia organización y el reto que supone para las personas adaptarse para afrontar con éxito las nuevas exigencias. A la hora de definir el talento es importante reexaminar los criterios y explorar no sólo el desempeño (el pasado), sino también el potencial entendido en términos de la capacidad de aprendizaje, las motivaciones, el compromiso con el nuevo proyecto de la compañía y la movilidad geográfica y/o funcional. Puede ser oportuno replantear el modelo de competencias para ajustarlo a las nuevas prioridades. En la práctica, no obstante, pocas empresas dedican tiempo a este análisis: recurren a “los buenos” de siempre, algo que puede limitar la cantera de talento. Según el Corporate Leadership Council, sólo el 29% de los profesionales con alto desempeño tienen el potencial para ser eficaces en puestos de mayor impacto. Y cuando el potencial requiere nuevas habilidades, el porcentaje puede ser aún menor.

Estrategias efectivas

Reestructurar la organización no significa necesariamente ni únicamente reducir plantilla. Tras la identificación de necesidades estratégicas y la descripción del talento, el tercer paso consiste en definir qué

La reubicación de los empleados con talento es una de las estrategias más valoradas por la alta dirección de las empresas en los últimos dos años

estrategias de gestión pueden ser válidas y para qué servirá la evaluación. La presión de actuar a corto plazo puede llevar a medidas contundentes y grandes inversiones económicas, mientras que si se cuenta con algo más de tiempo (por ejemplo un año), se pueden emplear con mayor efectividad diversas estrategias de gestión de personas para alinear la oferta de habilidades con las nuevas demandas. Éstas incluyen:

- El reciclaje o formación en nuevos conocimientos o habilidades.
- El mantenimiento en la misma función, ampliando responsabilidades o ámbitos de actuación.
- La reubicación a áreas de la organización (funcionales o geográficas) que necesitan más personas.
- El desarrollo de trayectorias o planes de desarrollo para puestos críticos.
- La promoción, como parte del cambio de estrategia o cambio generacional.
- La desvinculación, como consecuencia de la inviabilidad de las opciones anteriores.

Es necesario identificar la viabilidad de estas estrategias, en términos de coste y tiempo de implantación, para tenerlas en cuenta a la hora de evaluar a las personas y su potencial. Es igual de importante comunicar la implantación de estas estrategias a las personas: espe-

cialmente en el entorno actual, puede existir la percepción de que cualquier evaluación lleva únicamente a dos alternativas, salir de la empresa o seguir en ella, y la realidad ni es tan drástica ni tan sencilla. La evaluación del talento juega un papel importante a la hora de implantar la estrategia ya que permite calcular el esfuerzo necesario para llevarla a cabo. Según un informe de comienzos de 2010 del CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) sobre las palancas del desempeño organizativo sostenible, la evaluación juega un papel transversal, dado que facilita la medición de la capacidad directiva, el alineamiento de las personas con el propósito de negocio y el grado de preparación de la organización, entendido en términos cuantitativos y cualitativos.

Claves de éxito de la evaluación del talento

Si se quiere realmente sacar el máximo aprovechamiento de la evaluación del talento, conviene cuidar algunos aspectos clave, además del rigor propio del proceso.

En primer lugar, hay que mantener una perspectiva de futuro. Esto aplicado tanto a la definición de las necesidades futuras del negocio y los cambios implícitos, como a la descripción de los nuevos perfiles y las acciones posteriores de gestión sostenida del “pipeline” de talento. En todo momento hay que tener presente las implicaciones de los resultados y decisiones para el funcionamiento de las diferentes áreas de la organización y la competitividad del conjunto a corto y medio plazo.

En segundo lugar es imprescindible llevar a cabo todo el proceso de evaluación con la máxima objetividad, también por parte de los superiores. Existe cierta polémica sobre su involucración: por una parte conocen bien a sus equipos, por otra pueden tener una visión sesgada del desempeño que limita la detección de potencial y dejarse influir por el

interés propio. Es más, el 20% de los managers no maneja los criterios y técnicas para evaluar el talento, por lo que necesitan orientación y supervisión. Ayuda asimismo utilizar diversas fuentes de información a la hora de evaluar el talento (evaluaciones del desempeño, entrevistas, trayectoria, formación, etcétera) para asegurar un equilibrio de perspectivas: se trata de ser objetivo y parecerlo. La tercera clave de éxito de la evaluación radica en la comunicación y participación. Las prioridades estratégicas y los criterios de definición de talento necesitan ser claros para todos y compartidos por los directivos, que tendrán que apoyar las decisiones y acciones finales. El propio proceso de evaluación debe ser comunicado con rigor, explicando la finalidad (siempre enfocada al futuro y a la sostenibilidad del negocio) y las alternativas que se contemplan como consecuencia del proceso, como la reubicación o el desarrollo. También es importante que la comunicación forme parte de la propia evaluación, a través de entrevistas personales en las que los empleados pueden aclarar dudas y transmitir sus

aspiraciones. La manera de llevar a cabo el proceso transmite asimismo a toda la organización un mensaje claro en cuanto a las prioridades y las expectativas que se tiene de las personas. La evaluación del talento es sin duda una poderosa herramienta estratégica, imprescindible para reforzar la organización de cara al futuro. Provee información sumamente valiosa para la dirección de la compañía:

- El equilibrio de oferta y demanda del talento dentro de la organización: dónde tiene carencias o sobrecapacidad de talento y cómo gestionar el pipeline.
- El posicionamiento competitivo: si existen riesgos de fuga de talento, si necesita reponer o desarrollar a corto o medio plazo.
- El grado de preparación para apoyar iniciativas estratégicas y adaptarse a las nuevas exigencias.

Ante los cambios y la competitividad cada vez más feroz, las compañías necesitan más que nunca evaluar el talento que necesitan y del que disponen, para poder actuar sobre esta información y ajustar su gestión de las personas a las necesidades estratégicas de la organización.

GALARDÓN “MEJORES IDEAS DEL AÑO”

Recruiting Erasmus, el proyecto impulsado por PeopleMatters para poner en contacto a empresas y estudiantes Erasmus, ha sido galardonado con el premio “Mejores ideas del año”, que concede la revista Actualidad Económica.

El proyecto facilita a los estudiantes españoles que cursan parte de sus estudios en el extranjero, así como a los estudiantes foráneos que se encuentran en nuestro país, su primera oportunidad profesional con alguno de los socios del proyecto: Abbott, Acciona, Banesto, BBVA, CLH, FCC, Groupama Se-



guros, Heineken España, Inditex, Janssen-Cilag, Kellogg's, Red Eléctrica de España, Siemens, TecNALIA y Vodafone. A través de www.recruitingerasmus.com, los Erasmus o cualquier estudiante con una experiencia internacional pueden entrar en contacto con las empresas participantes y pasar a formar parte de sus procesos de selección, además de disfrutar de ventajas comerciales diseñadas para ellos. El proyecto Recruiting Erasmus, que está ya en su segunda edición, se difunde cada año en los principales campus universita-

rios a través de “Erasbus”, un autobús con toda la información necesaria para que los estudiantes españoles y extranjeros puedan conocer de primera mano a las empresas que participan en la iniciativa.

“Recruiting Erasmus es una oportunidad para los más de 6.000 jóvenes que ya forman parte del proyecto, así como para las empresas participantes en el mismo, que buscan candidatas con idiomas y experiencia internacional”.

Miriam Aguado, Gerente de PeopleMatters