



Coral González
Directora de Estrategia
de Capital Humano de
PeopleMatters



Olga Rincón
Gerente de PeopleMatters

Todos los indicios apuntan a que la gestión del talento vuelve a coger fuerza como una palanca clave para contar con las capacidades necesarias en el momento necesario, y dar así respuesta a los retos del negocio.

Y una de las piezas necesarias para gestionar el talento con efectividad es la movilidad o rotación, que si bien no tiene una denominación común en las organizaciones, apunta al hecho de que las personas asuman responsabilidades de distinto tipo en las organizaciones con el objetivo principal del desarrollo de sus capacidades. La formación no es suficiente, más teniendo en cuenta la velocidad que requiere el negocio. Y, por otra parte, mantenerse demasiado tiempo en el mismo puesto de trabajo reduce la capacidad y velocidad de aprendizaje.

Un estudio de prácticas de mercado realizado por PeopleMatters ha puesto de manifiesto que:

- En la mayor parte de las organizaciones la movilidad es una palanca clave integrada en su modelo de gestión del talento. Y por tanto, trata de dar respuesta a los requerimientos de capacidades actuales y futuras de las compañías en función de su estrategia, considerando la actual situación de empleo y las previsiones futuras.
- No existe una denominación única en el mercado para hablar de movilidad. Se

Liderazgo

utilizan otras denominaciones como rotación interna o talent mobility.

- Igualmente las políticas de movilidad son muy distintas en función de las estrategias de las compañías y sus necesidades. No todas las compañías buscan el mismo desarrollo de movilidad en sus organizaciones, en función de su estrategia y de las expectativas de desarrollo de su negocio.

La movilidad, entendida como el movimiento de empleados de un puesto a otro en una organización, ha de considerar dos elementos clave:

- Las necesidades de la organización, qué tipo de roles necesita cubrir hoy y en un futuro y, por tanto, qué capacidades necesita.
- Las necesidades de desarrollo y las aspiraciones de las personas que forman parte de la organización.
- En función del peso que sea necesario darle a cada una de las dos variables se sitúa el objetivo de desarrollo de la política de movilidad, que si bien normalmente difieren por colectivos o tipología de roles, podemos tipificar en cuatro grupos:

- **Nivel 1. Mínimo:** Son compañías que no tienen ningún objetivo de movilidad más allá de casos concretos y puntuales y siempre derivados de necesidades organizativas, normalmente de movilidad vertical (promoción), y cuando son de movilidad horizontal persiguen mejoras en productividad y flexibilidad.

El desarrollo de los profesionales y, por tanto la gestión del talento, no es una prioridad para este tipo de organizaciones y, normalmente las vacantes se cubren externamente, salvo en casos en los que una persona ya esté preparada para ocupar la posición a nivel de rendimiento cercano al óptimo.

La aportación de valor al empleado está solo relacionado con la diversidad de tareas.

- **Nivel 2. Básico:** Son compañías que incentivan la movilidad entre áreas y negocios para fortalecer la cultura común y consideran un valor para la organización que las personas tengan experiencia en distintas áreas o negocios para favorecer la



La movilidad, palanca clave para la gestión del talento

visión más global y la diversidad en los equipos de trabajo. En este grupo podemos incluir compañías con procesos de recolocación interna, por tener unas prácticas comunes.

El desarrollo de los profesionales ya es importante, si bien favorecen la movilidad solo ante las oportunidades generadas por las vacantes.

La aportación de valor al empleado está relacionada con el incremento de la polivalencia y, por tanto, con la mayor empleabilidad interna.

- **Nivel 3. Medio:** Son compañías en las que la medición y gestión del potencial y de los planes de sucesión son herramientas habituales.

La compañía considera que el desarrollo de las capacidades internas es una de las claves para abordar los retos de negocio con mayores garantías de éxito, porque reduce los plazos para contar con las capacidades en el lugar en el que las necesita de forma drástica.

Provocan con mayor frecuencia la movilidad como elemento básico para acelerar el proceso de desarrollo y aprendizaje no solo con el cambio de puesto “permanente”, sino en asignaciones temporales o en la participación en proyectos transversales con alta visibilidad.

La aportación de valor al empleado está relacionada con el desarrollo profesional. >



>

■ **Nivel 4. Máximo:** Son aquellas compañías que consideran a las personas como una clara ventaja competitiva en su sector y explicitan formalmente que la gestión del talento es una parte clave y decisoria de su estrategia global de negocio.

Consideran crítica la selección externa, buscando fundamentalmente el encaje de la persona con el perfil genérico de la compañía, no con el puesto, porque consideran que todas las personas tienen potencial, de cada una de ellas depende que aprovechen las oportunidades que les aporta la organización.

La movilidad es muy frecuente, como parte de la aportación de valor de las personas a la organización, incluso suele haber límites recomendables al número de años en un mismo puesto, generando oportunidades permanentemente. Una de las características es que son muy poco tolerantes con el mal desempeño.

En compañías españolas encontramos pocos referentes de este tipo, sin embargo en el mundo anglosajón podemos encontrar muchas referencias interesantes, posiblemente una de las referencias más representativas sea P&G.

La aportación de valor al empleado está relacionada con la carrera profesional. Consecuentemente a la tipificación, las políticas y prácticas de movilidad se diferencian en muchos elementos que definen una filosofía de gestión y permiten impulsar la movilidad como vehículo para el desarrollo acelerado de las capacidades y el mayor grado de acierto en la asignación de retos y responsabilidades. Llegar a un nivel de desarrollo de la movilidad medio o máximo requiere dar respuesta a aspectos tales como:

- Cómo impulsar la generación de oportunidades de movilidad para los profesionales de la organización y qué valor se otorga a la experiencia profesional más diversa, funcional o geográfica.
- Cómo asegurar que se cuenta con la información clave y de calidad sobre las personas, tanto de su perfil, potencial y trayectoria, como de sus deseos y aspiraciones.
- Qué información es necesaria sobre puestos de trabajo en cuanto a los requerimientos de perfil y los movimientos “naturales”, para el desarrollo de las capacidades orientadas a los requerimientos a corto y medio plazo.
- Cómo asegurar que la publicación de las vacantes, práctica habitual, es gestionada eficazmente incentivando la participación.
- Cómo impulsar y comprometer a los directivos con el proceso a través de las mesas de talento o de movilidad, los planes de sucesión o los planes de desarrollo individual.
- Qué rol que deberán jugar los actores clave: recursos humanos, directivos y empleados. Qué se espera de los directivos como facilitadores, incluso como promotores de la movilidad o qué se espera de los empleados como líderes de su propio desarrollo.
- Cómo definir indicadores de gestión que midan más allá del número de movimientos y valoren la aportación de valor al negocio.
- Cómo asegurar la coherencia y el refuerzo de otras políticas de gestión de recursos humanos, como formación y desarrollo, gestión del desempeño, compensación, etc.
- En resumen, la movilidad es una herramienta crítica para acelerar y potenciar el desarrollo de las capacidades y a la vez puede ser un elemento muy importante de la propuesta de valor a los empleados. Si bien, gestionar la movilidad de forma efectiva requiere alinear e integrar distintos elementos de la gestión de personas, asegurar una filosofía de gestión contraria al sentimiento de propiedad de los equipos y por supuesto, contar con del compromiso e implicación de los primeros niveles de dirección. ■



INFORME
CEINSA
Remuneraciones España

CEINSA

COMPENSACIÓN
& TALENTO

20 AÑOS DE ESTUDIO E INFORMACIÓN SALARIAL

Presentamos nuestro vigésimo **Informe de Remuneraciones 2013-2014**, el estudio salarial más completo y representativo a nivel nacional, basado en un amplio rango de empresas de todos los tamaños y sectores. En soporte papel, CD y online.

TUSET 20-24, 8º-7ª · 08006 BARCELONA · TEL. (+34) 932 177 654 · consultas@ceinsa.com · www.ceinsa.com

Miembros de Grupo RH Asesores