GESTIÓN DE TALENTO

CONOCER Y GESTIONAR LOS PERFILES DE LAS PERSONAS PARA ASEGURAR EL TALENTO EN ORGANIZACIONES FLEXIBLES

Los cambios organizativos permanentes y la necesidad de desarrollar habilidades nuevas, aprovechar todo el talento disponible y asegurar la disponibilidad del talento futuro exigen una evolución desde la clásica gestión centrada en puestos y organigramas hasta una gestión centrada en las personas, sus perfiles y niveles de contribución. Para hacer realidad este nuevo enfoque, el sistema basado en el dato y la tecnología basada en IA se perfilan como aliados imprescindibles.

VERÓNICA DEL RÍO SAN MILLÁN,
Subdirectora de ORH.

"Los desafíos a los que se enfrentan los mercados laborales en la actualidad son importantes, pero no insuperables". Esta frase está extraída del informe 'The future of Jobs Report 2020' del Foro Económico Mundial, el cual vuelve a ofrecer un exhaustivo análisis del presente y el futuro del mercado laboral sobre la base del choque de fuerzas tectónicas que está teniendo lugar en él. Asimismo, sitúa como palanca crítica para el logro de una mayor prosperidad *"el dar rienda suelta al potencial humano"*, lo que dibuja un escenario de retos y transformaciones que se han de abordar a nivel de gestión del talento:

- *"Para llevar conjuntamente las economías y las sociedades hacia una mayor prosperidad, el sector público y el sector privado deberán abordar los factores que derivan en **la mala asignación y el desperdicio de las capacidades y el potencial humanos".***
- ***"Las distorsiones que socavan el desarrollo de habilidades de las personas y su capacidad para encontrar un trabajo que coincida con sus capacidades actuales y potenciales erosionan los factores de productividad económica, innovación y crecimiento".***
- *"Para aprovechar el potencial humano en búsqueda de una mayor prosperidad e inclusión, los líderes serán llamados a **crear sistemas efectivos para mejorar las habilidades y capacidades de las personas de acuerdo con la demanda de habilidades emergentes;** en esencia, brindando el acceso a oportunidades de upskilling y reskilling...".*

En una línea similar a la perfilada por este informe, **PeopleMatters y Workday,** conscientes de que los cambios organizativos permanentes, la necesidad de desarrollar habilidades nuevas, aprovechar todo el talento disponible y asegurar la disponibilidad del talento futuro demandan una gestión centrada más que nunca en las personas y de un conocimiento muy preciso de sus perfiles, organizaron recientemente un desayuno de trabajo titulado "Conocer y gestionar los perfiles de las personas para asegurar el talento en organizaciones flexibles". En él participaron María José Esteban, directora de Capital Humano de Pelayo; Francisco Robles, VP Global People en Cosentino; Jesús Domingo, CHRO de Mahou San Miguel; Mar Romero, Chief People Officer de Food Delivery Brands; David Pérez, Vicepresidente Senior de Personas, Sostenibilidad y Asuntos Públicos en Cabify; Pedro Oteo, Chief Officer of People & Organisation en Grupo Celsa; Adolfo Pellicer, Country Manager Workday Iberia; Susana Marcos, CEO de PeopleMatters; Marcos Sanz, director de PeopleMatters; y Soledad Gamerman, Directora de Marketing y Comunicación externa de PeopleMatters; y Verónica del Río San Millán, Subdirectora de ORH en calidad de moderadora. Marcos Sanz, director de PeopleMatters, fue el encargado de hacer la introducción inicial y de poner sobre la mesa las fuerzas motrices que están detrás de la necesidad de evolucionar hacia la gestión por perfiles y personas.

INCREMENTAR LA FLEXIBILIDAD Y LIQUIDEZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA ASEGURAR SU ADAPTACIÓN]

En primer lugar, Sanz destacaba la exigencia de incrementar la flexibilidad y liquidez de las organizaciones para poder adaptarse continua y rápidamente a contextos de mercado diferentes: *"Para poder sobrevivir al contexto de cambio que nos está tocando vivir, las organizaciones necesitan incrementar su flexibilidad. Tienen que ser capaces de adaptarse continua y rápidamente para crear nuevas capacidades para contextos y/o estrategias nuevas, incluyendo nuevas responsabilidades, procesos de negocio, contenido de los puestos de trabajo y actividades de innovación; y adoptando, si es necesario, nuevas formas de trabajo que refuercen la cooperación interna. Y todo con el mínimo esfuerzo, y sin resistencia de la personas"*. Lo que se traduce en un importante desafío en materia de gestión: *"Las organizaciones tienen que ser capaces de separar personas de puestos y gestionar a las personas por quiénes son, el nivel de responsabilidades que pueden asumir y el nivel de contribución que aportan; y no por el puesto que están ocupado en un momento concreto"*.

MARCOS SANZ,
DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS

// Las organizaciones tienen que ser capaces de separar personas de puestos y gestionar a las personas por quiénes son, el nivel de responsabilidades que pueden asumir y el nivel de contribución que aportan //

FRANCISCO ROBLES,
VP GLOBAL PEOPLE EN COSENTINO

// La gestión de las plantas es cada vez más compleja, y la robotización y automatización de los procesos productivos, mayor. Identificar qué personas vamos a necesitar dentro de tres años es clave para poder asegurar la capacidad de hacer los upskilling y reskilling necesarios //

PEDRO OTEO,
CHIEF OFFICER OF PEOPLE & ORGANISATION EN CELSA

// Nuestro sector ha evolucionado mucho y necesitamos elevar el nivel de cualificación de los perfiles e incorporar nuevas competencias: si antes la relación conocimiento técnico vs. habilidades era de 95%-5%; hoy es del 50% //

GESTIÓN DE TALENTO

Un reto que fue compartido por las empresas asistentes. *"Para poder asegurar la sostenibilidad de la compañía y su capacidad de adaptación constante necesitamos modelos de organización de alto rendimiento y plantillas altamente eficientes"*, explicaba María José Esteban, directora de Capital Humano de Pelayo, grupo asegurador español que cuenta con 1.100 empleados y 70 centros de trabajo en toda España. Y que corroboraba, a su vez, Jesús Domingo, CHRO de Grupo Mahou San Miguel, que tiene una plantilla de 4.250 profesionales y 11 plantas en España, EEUU e India: *"Lo más importante de una organización es disponer de las personas idóneas y más adecuadas. El análisis de las capacidades de nuestros colaboradores es crítico para poder identificar y alinear lo que tenemos y lo que necesitamos. Las organizaciones van a trabajar por roles cada vez más amplios y eso va a requerir contar con personas mucho más versátiles, trabajar mucho más la movilidad interna de los profesionales y fomentar la cultura del aprendizaje constante"*.

MAR ROMERO,
CHIEF PEOPLE OFFICER DE FOOD DELIVERY BRANDS

// Las organizaciones pedimos flexibilidad a los profesionales y somos las primeras que tenemos que demostrarla porque tenemos conviviendo diferentes generaciones y profesionales con distintas ambiciones, y no podemos ofrecer lo mismo a todos. Ello requiere disponer de mucha más información y muchos más datos de los que actualmente manejamos //

IDENTIFICAR Y GESTIONAR CON ANTICIPACIÓN LOS RIESGOS DE DESALINEACIÓN DE LA PLANTILLA FUTURA]

Pero no solo la adaptación de la organización al contexto se plantea como requisito suficiente. Tal y como exponía el director de PeopleMatters, *"tenemos que ser capaces de anticiparnos para poder asegurar que tendremos el talento necesario para sostener el negocio a futuro en un entorno cambiante"*. Y para ello destacaba el papel de la planificación estratégica de plantilla. *"No se trata de establecer cuántos profesionales vamos a necesitar el año que viene, eso es presupuestar plantilla. Tampoco hablamos de planificación de puestos, porque hoy es imposible saber cómo vamos a tener que organizar el trabajo los próximos años, sino de anticipar qué tipo de personas vamos a requerir. Es plantearse cuestiones tales como qué van a hacer las personas que necesitaremos en el futuro, qué perfil profesional vamos a requerir, cuántas personas de cada perfil y qué acciones puedo anticipar para asegurar que dispondré de ellas en cada momento"*.

Un rol estratégico que reforzaba Francisco Robles, VP Global People en Cosentino -compañía fabricante de materiales de construcción y diseño, presente en más de 36 países y con plantas productivas en España, Brasil y EEUU, y 4.800 empleados-, quien ponía de manifiesto, además, cómo esa necesidad de incrementar la precisión en la gestión del talento ha llegado también a los entornos productivos, tradicionalmente siempre un paso por detrás: *"La gestión de las plantas es cada vez más compleja, y la robotización y automatización de los procesos productivos, cada vez mayor. Eso está provocando la demanda de nuevos perfiles y nuevas skills. Identificar qué personas vamos a necesitar dentro de tres años es clave para poder asegurar la capacidad de hacer los upskilling y reskilling necesarios y garantizar que disponemos de los profesionales adecuados que la compañía va a necesitar en el futuro"*.

Situación similar a la que se vive en Celsa -grupo acerero con 10.000 empleados, sedes industriales en España, Francia, Inglaterra, países nórdicos y Polonia, y presencia comercial también en EEUU, Latam y Asia- , tal y como exponía Pedro Oteo, Chief Officer of People & Organisation: *"Nuestro sector ha evolucionado mucho y hemos pasado de contar con perfiles básicamente sin cualificación a buscar mínimo un grado formativo superior. Esto se traduce en la necesidad de elevar el nivel de los perfiles e incorporar nuevas competencias -si antes la relación conocimiento técnico vs. habilidades era de 95%-5%; hoy es 50%-, y, al mismo tiempo, de dinamizar el interés de las personas por la mejora continua de sus skills"*.

Y que constataba también Jesús Domingo, CHRO de Mahou San Miguel, para quien la movilidad interna del talento es una de las palancas críticas, junto con la de trabajar procesos individuales de mejora: *"Los proyectos de movilidad interna donde los trabajadores intercambian posiciones durante un periodo de tiempo nos están permitiendo hacer el reskilling de manera natural en la organización, jugar con la transversalidad de las personas y provocar un crecimiento personal de las competencias individuales. Y por otro, los procesos individuales de mejora dirigidos a empleados con bajo desempeño nos ayudan a mejorar la adecuación de las personas a la organización"*.

"Todas las empresas ponemos el foco en identificar quiénes son nuestros high performance y high potential, pero no ponemos el mismo foco en las personas que necesitan mejorar, que no están llegando al nivel deseado. Ayudar a esas personas a mejorar y asumir que es sano que exista cierta rotación en la organización son dos aspectos críticos que también hemos de gestionar para asegurar la correcta alineación de personas y organización", añadía David Pérez, Vicepresidente Senior de Personas, Sostenibilidad y Asuntos Públicos en Cabify -empresa española con presencia en 90 ciudades y 1.000 empleados-.

GANAR PRECISIÓN EN LA ASIGNACIÓN DE PERSONAS A ROLES]

Y a los retos de adaptación y anticipación, se suma un tercero que tiene que ver con la ejecución. *"Las organizaciones se volvieron líquidas solas, nosotros nos estamos adaptando a gestionarlas. No las estamos transformando en líquidas sino que el contexto nos ha abocado a gestionar de formas diferentes: por perfiles mucho más que por puestos, y por procesos y contribución individual, más que por organigramas. Y sobre todo, ofreciendo mucha flexibilidad. Las organizaciones pedimos mucha flexibilidad y diversidad a los profesionales pero somos las primeras que tenemos que demostrarlas. Tenemos conviviendo diferentes generaciones, profesionales con ambiciones diferentes, y eso tenemos que gestionarlo; no podemos ofrecer lo mismo a todos. Y eso es lo difícil, requiere mucho esfuerzo, mucha energía, mucho pensamiento... y conocer mucho más a las personas de lo que las conocemos. Para eso necesitamos mucha más información y muchos datos, que actualmente no tenemos"*, aseguraba Mar Romero, Chief People Officer de Food Delivery Brands, grupo de alimentación propietario de marcas como Telepizza o Pizza Hut, que cuenta con 60.000 empleados en 39 países.

JESÚS DOMINGO,
CHRO DE MAHOU SAN MIGUEL

// Para avanzar en el enfoque de personas el sistema basado en el dato es cada día más importante. Tenemos que ser capaces de poner a disposición de los líderes toda la información posible de los trabajadores para hacer una gestión más óptima de los equipos //

Una demanda de información más cualitativa que también señalaba María José Esteban, directora de Capital Humano de Pelayo, para quien el mayor desafío está en la parte de las actitudes y los comportamientos. *"Disponer de una buena información sobre las personas es clave para poder tomar decisiones, y es verdad que ahí tenemos mucha capacidad de mejora. La información relevante es la que tiene que ver con las actitudes y comportamientos de las personas. El quién puede hacer algo es relativamente fácil de conseguir, pero me preocupa más tener bien identificado el quién quiere, porque ésa es la información que nos asegurará contar con personas dispuestas a enfrentarse a nuevos retos"*.

Algo que entronca directamente con los procesos de selección, que han de ampliar sus miras como ponía en evidencia Pedro Oteo, Chief Officer of People & Organisation de Grupo Celsa: *"Hemos puesto en marcha un nuevo proceso de selección para identificar, en base a competencias, perfiles y habilidades personales y no solo skills técnicos, a las personas adecuadas. Y reforzado todo el sistema de entrevistas para brindar a los mandos un sistema estructurado que permita llevar a cabo adecuadamente el proceso"*.

DAVID PÉREZ,
VICEPRESIDENTE SENIOR DE PERSONAS, SOSTENIBILIDAD Y ASUNTOS PÚBLICOS EN CABIFY

// El concepto de talento se refiere no solo a un expertise técnico, sino también a un conjunto de habilidades y competencias. Y el encaje con el equipo es fundamental porque abre un abanico de posibilidades para la puesta en valor de ese talento al servicio de la organización //

GESTIÓN DE TALENTO

Y han de enfocarse mucho más en conocer aspectos de la persona extracurriculares para asegurar la adecuación persona-organización, como afirmaba el director de PeopleMatters: *"En un entorno acelerado, no hay tiempo para corregir errores de adecuación; no hay tiempo ni recursos para ensayar y errar. Más allá del encaje de los conocimientos actuales con los requeridos por el puesto, necesitamos muchas evidencias de las habilidades personales y de las competencias digitales (no solo técnicas). Hemos de conocer qué experiencias vitales de los candidatos son relevantes para nuestro contexto de cambio, si hay alineación de intereses y expectativas, y traducir a nuevas capacidades la experiencia interna que van adquiriendo nuestros profesionales"*. Algo que reafirma David Pérez, Vicepresidente de Personas, Sostenibilidad y Asuntos Públicos en Cabify, en base a su experiencia: *"No podemos permitirnos tener un mal proceso de selección, por la industria en la que competimos -mercado de talento tecnológico donde hay cero paro-, por la competencia que tenemos y por las propias características de nuestra compañía. Por ello, damos mucha importancia tanto a la parte técnica como a la de principios y valores. Somos conscientes de que, por muy buena que sea una persona técnicamente, si no comparte nuestros valores, no va a poder encajar bien en la compañía. Para nosotros, el concepto de talento se refiere no solo a un expertise técnico, sino también a un conjunto de habilidades y competencias. Y el encaje con el equipo es fundamental porque abre un abanico de posibilidades para la puesta en valor de ese talento al servicio de la organización"*.

"Nos centramos mucho en el ser individual, en las capacidades de cada una de las personas, pero hemos de tener en cuenta que las capacidades de la empresa no son la resultante de la suma directa de las capacidades individuales de todas las personas que componen la organización. Las personas no somos entes aislados, formamos parte de un conjunto, y en la puesta a disposición de nuestras capacidades intervienen factores como el jefe, los compañeros, el entorno... Todo eso hay que trabajarlo también", confirmaba Susana Marcos, CEO de PeopleMatters.

SUSANA MARCOS,
CEO DE PEOPLEMATTERS

// Las capacidades de la empresa no son la resultante de la suma directa de las capacidades individuales de todas las personas que componen la organización. Las personas no somos entes aislados, formamos parte de un conjunto, y en la puesta a disposición de nuestras capacidades intervienen factores como el jefe, los compañeros, el entorno… por lo que no solo hay que trabajar las capacidades individuales //

LA TECNOLOGÍA, ALIADA EN LA GESTIÓN DE HABILIDADES]

Y para poder hacerlo con la eficacia exigida, se necesitan reforzar los sistemas de gestión basados en datos, como bien señalaba el CHRO de Mahou San Miguel: *"Para avanzar en el enfoque de personas el sistema basado en el dato es cada día más importante. Tenemos que ser capaces de poner a disposición de los líderes toda la información posible de los trabajadores, lo que nos permitirá hacer una gestión más óptima de los equipos"*.

En este sentido, según Adolfo Pellicer, Country Manager Workday Iberia, *"las habilidades van a ser la moneda de cambio de las organizaciones en el futuro y para poder hacer una correcta gestión de ellas, los departamentos de RRHH van a necesitar, primero, incrementar el conocimiento que tienen de sus empleados y candidatos en todas sus facetas; y segundo, mejorar la calidad del dato. Nos encontramos con datos obsoletos, que no se actualizan de manera recurrente, que no están verificados… y que no permiten hacer una gestión personalizada"*.

Afortunadamente en el mercado ya existen herramientas de apoyo basadas en taxonomías de habilidades y conocimientos que utilizan técnicas de IA para gestionar a las personas de forma individualizada, y facilitar la disponibilidad del talento necesario para competir, como demostraba el Country Manager Workday Iberia: *"El problema de la gestión de las habilidades en las organizaciones hoy es un problema de gestión de datos y de reunificación del lenguaje. No existe un sistema unificado donde recoger la información ni un lenguaje común que permita conocer qué empleados poseen esas habilidades. Para ayudar a solventar estos problemas, Workday ha creado una ontología universal de habilidades basado en tecnología machine learning que brinda a las organizaciones tres aplicaciones: 1. inferencia de habilidades a partir del historial laboral, la experiencia profesional y la formación del profesional, evitando tener que hacer un input de esos datos en el sistema; 2. validación de esas habilidades, ahorrando así uno de los grandes trabajos y esfuerzos que supone hacerlo de manera manual.; y 3. creación de un talent marketplace para promover y recomendar oportunidades y proyectos internos de una manera hiperpersonalizada"*.

Mencionaba Adolfo Pellicer, a su vez, la tecnología blockchain como otro de los grandes aliados tecnológicos de RRHH en este reto de asegurar el talento: *"La tecnología blockchain permite realizar la verificación automática de credenciales tanto desde el punto de vista del candidato como del empleado. En este sentido, ayuda a las organizaciones en los procesos de selección y también para verificar el resultado de los programas que impulsen sobre upskilling y reskilling"*.

LA FLEXIBILIDAD EMPIEZA EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH]

Y además de la tecnología, otro partner necesario en esta travesía hacia la gestión líquida es la capacidad de RRHH para vincular las iniciativas del área con la sostenibilidad del negocio. Mar Romero, Chief People Officer de Food Delivery Brands, indicaba en este sentido: *"Esta crisis ha puesto en el centro de todo al área de RRHH y su rol estratégico va a ser cada mayor. Siempre y cuando seamos capaces de ganarnos la confianza del CEO y del negocio. Y para eso, tenemos que entender el negocio, ser capaces de hablar de la estrategia comercial de la compañía o de cómo nos estamos financiando, etc. Si no somos capaces de ello, solo seremos asuntos internos y desempeñaremos un rol fiscalista. Y no estamos aquí para fiscalizar sino para ayudar a la sostenibilidad de la compañía y construir su futuro"*.

ADOLFO PELLICER,
COUNTRY MANAGER WORKDAY IBERIA

// La gestión de las habilidades en las organizaciones presenta hoy un problema de gestión de datos y de reunificación del lenguaje: no existe un sistema unificado donde recoger la información ni un lenguaje común que permita conocer qué empleados poseen determinadas habilidades //

A lo que Francisco Robles, VP Global People en Cosentino, añadía otra invitación para Recursos Humanos: *"Es importante reflexionar sobre si los modelos operativos con los que cuenta el propio departamento, desde el punto de vista de procesos, personas, organización, etc., son los adecuados para dar respuesta a lo que la organización está pidiendo o si es necesario abordar una reorganización para ganar en flexibilidad y agilidad"*. Una necesidad reafirmada por María José Esteban, directora de Capital Humano de Pelayo: *"Si Recursos Humanos quiere ser el motor de transformación hacia una organización líquida tendrá que dar ejemplo y adaptar su modelo, procesos, organización y operativa a los de una organización líquida, apostando por la reorganización, la flexibilidad, la agilidad y la colaboración con otras áreas"*.]

MARÍA JOSÉ ESTEBAN,
DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO DE PELAYO

// El quién puede hacer algo es relativamente fácil de conseguir, pero me preocupa más tener bien identificado el quién quiere, porque eso es la que nos asegura contar con personas capaces de enfrentarse a nuevos retos //