

GESTIÓN DEL TALENTO

Una preocupación creciente, también en las empresas *tradicionales*.

Autor: Gustavo Ruiz Llaveró. DTI, Consultores de Dirección

Las organizaciones en general gestionan el talento necesario para mantener sus puestos clave cubiertos, para anticipar sus necesidades en materia de competencias clave y para dormir tranquilas, sin tener que pensar lo que ocurriría si todos los imprescindibles se marcharan mañana. O eso dicen.

La gestión del talento se basa en la máxima de que los mejores son los que producen los impactos, los saltos evolutivos, la renovación y transformación del negocio.

La gestión de la sucesión se basa en el hecho de que si no tienes dentro a las personas que dirigirán la empresa en el futuro, las tendrás que adquirir fuera y esto, a veces, provoca urticaria en toda la familia.

Junto con ellas, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento animan a crear un entorno rico en intercambios, experiencias diversas y crecimiento.

La gestión conjunta de talento, conocimiento, competencias y plan de sucesiones mejora la calidad personal y profesional de los recursos humanos.

Pero son muchas las empresas que han visto en los últimos tiempos a sus mejores empleados salir por la puerta, voluntariamente.

Expresiones cotidianas

Desde hace 7 años vivimos “del inventor”. El 70% de nuestro catálogo se alimenta de sus “ensoñaciones”.

Frase que escuchamos en dos empresas de sectores distintos, con gran dependencia del lanzamiento de nuevos productos: Alimentación y decoración.

Desde hace dos meses nos estamos planteando seriamente organizar la sucesión, disponer de una cantera de élite. Para evitar sustos de última hora.

Extraída de la entrevista que mantuvimos con el Director de recursos humanos de una empresa con rotación externa muy elevada.

Los últimos fichajes externos han llenado de malestar a la plantilla. Las diferencias salariales son escandalosas en algunas áreas.

Expresada por el Consejero Delegado de una empresa industrial.

Hemos realizado un assessment centre, una evaluación de potencial. Pero algunos de los participantes ya están llamando a la puerta para que les ascendamos. No es lo que pensábamos al iniciar el programa.

Responsable de desarrollo de una multinacional española.

Martínez se ha ido a... y me ha comentado que es fantástico, nada que ver con lo que tenemos aquí. Voy a echar el currículum en cuanto pueda.
Joven talento en una empresa de servicios informáticos.

¿Talento o supervivencia?

La preocupación por el desarrollo y la gestión del talento se extiende en todas las organizaciones a cierta velocidad.

Recientemente, dos empresas cliente vieron descabezada alguna de las áreas principales de su negocio; Tardaron más de 6 meses en cubrirlas:

No había relevo dentro y no se encontró fuera antes de ese plazo.

¿Resultado? La cuenta de explotación ha sido muy elocuente en ese período.

Cualquier noticia desagradable, desde la caída de las ventas hasta el incremento de la competencia o las iniciativas legislativas, provocan movimientos inmediatos que producen pequeños – enormes en ocasiones- movimientos sísmicos.

Las personas con mayores posibilidades *ahí afuera*, optan por abandonar la nave, que permanece ocupada por quienes están más apegados a la leyenda organizativa, a la herencia o a la jaula de cristal.

El miedo también puede ser un elemento regulador. Miedo a quedarme y no encontrar algo interesante cuando sea inevitable, miedo a irme y encontrar algo mucho peor ahí fuera.

La gestión de talento se refiere, tradicionalmente, al colectivo de personas muy cualificadas, directivos y puestos clave dentro de la organización.

En algunas organizaciones también se incluye dentro de este colectivo un grupo de especialistas necesarios que se han convertido en piezas clave.

Como es el caso del *“inventor”* de productos mencionado en el primer párrafo.

En la gestión del talento, muchas organizaciones aplican un modelo que suele consistir en:

- Identificar las mejores actuaciones – *performances*- durante el ejercicio.
- Premiarlas de alguna manera.
- Establecer objetivos para el siguiente ejercicio.

- Transmitir esa información a alguien dentro de la organización.
- Proponer para promocionar.

Un sistema bueno, que si mantiene un registro de la evolución en la consecución de resultados de las personas y si el negocio no varía, genera oportunidades para cubrir en el futuro los puestos necesarios. O no, según qué puesto.

El modelo se basa en la evaluación del desempeño, la medición de los objetivos logrados y la percepción del jefe directo.

Cuando la organización quiere cubrir un puesto X actúa mirando en consecuencia a las actuaciones pasadas para pronosticar cómo será ésta en el futuro.

Otras organizaciones van un poco más allá y consideran que la evaluación del desempeño tiene algunas limitaciones cuando se trata de identificar talento:

- Porque se basa en las realizaciones pasadas, pero no nos dice nada sobre el futuro.
- Porque ignora aquellas cualidades o competencias que podrían ser necesarias en nuevas situaciones.
- Porque deja la responsabilidad de la gestión del talento organizativo en manos de la línea exclusivamente.

Algunas organizaciones, por otra parte, están seriamente preocupadas por mejorar el modo en que gestionan el talento de los que trabajan dentro, a fin de evitar desasosiegos en tiempos de cambio.

El talento en una organización puede tener numerosas lecturas, si bien la preocupación más extendida entre las personas que nos han consultado alguna vez se expresa de este modo:

En la organización existe un gran número de buenos jugadores, algunos de ellos incluso muy buenos. Pero necesitamos orientar la gestión para saber quienes pueden llevar el

brazalete de capitán en cada demarcación de la cancha. Incluso si pueden ocupar otras demarcaciones.

Nuestra contestación más frecuente es la siguiente:

¿Van a jugar todos el mismo partido?

Porque los consultores, entre nuestras obligaciones tenemos la de hacer preguntas y ser un poco gallegos.

La idea de gestión de talento está muy vinculada a la grandeza emprendedora, a la transformación radical del negocio o de nuestras vidas, al liderazgo transformador y a la cobertura de puestos clave, bien para prever la sustitución de los titulares en el futuro, bien por la creación de nuevos puestos.

Muchas preocupaciones, que se pueden resumir en la siguiente:

Sabemos cuál es el partido que estamos jugando, pero nos preocupa lo que hará el banquillo cuando salga ahí y el equipo en su conjunto cuando cambiemos de cancha.

Esta es la lectura característica de los que están preocupados por la sucesión, por cubrir los puestos directivos. Y tienen razón.

Pero hay más puestos dentro de la organización. Y más personas.

El significado del término talento está ligado, fundamentalmente, al concepto de inteligencia. Y dentro de la empresa se vincula a cuatro aspectos de su actividad, básicamente:

- La función directiva.
- La creatividad e innovación.
- El espíritu emprendedor.
- La actividad comercial.

¿Sirve la evaluación del desempeño para predecir el futuro?

No lo sabemos con certeza, dicen algunas personas.

Aunque es necesario saber qué ha ocurrido con evaluaciones anteriores, si se han adoptado decisiones a partir de ellas y qué resultados se han obtenido.

Algunas veces se despiertan de manera organizada frente a la evaluación del desempeño como elemento necesario para la gestión.

Y razón no les falta, si pensamos en algunas experiencias que conocemos.

De todas maneras, la evaluación permite comparar las actuaciones y tomar decisiones. Lo que tiene de malo, seguramente, es que hace recaer toda la responsabilidad sobre una única persona, el evaluador...

...Que puede concebir ese momento como una trampa organizativa que le sitúa en una zona de toma de decisiones que no le corresponde – como subir el salario de los miembros de su equipo, por ejemplo.

Pero estas dificultades han de ver con el diseño del modelo, no tanto con su naturaleza.

La gestión del talento supone preparar la inteligencia de la organización para afrontar las decisiones que le plantee el futuro, así como mantener bien entrenados a sus equipos.

En este sentido, no es justo dejar la decisión exclusivamente en manos del mando directo. Sobre todo cuando son ellos mismos quienes la aceptan mal.

Ni tampoco ignorar a los interesados, a los trabajadores.

Es importante considerar sus opiniones:

Porque algunas personas dentro de la organización se preocupan por lograr un equilibrio entre vida laboral y personal, que les puede alejar de aquellos puestos que supongan viajar con frecuencia y horarios flexibles.

Porque otras consideran que la vida laboral se impone por encima del resto de necesidades si quieren conseguir algo, por lo que aceptarán de buen grado destinos exóticos o los exigirán incluso.

El desarrollo personal y profesional puede ser la principal preocupación para algunas personas.

El dinero para la mayoría.

Por otra parte, pagar por tener talento ocioso es mala idea.

Las prácticas de gestión del talento en algunas organizaciones *hieren la sensibilidad del espectador*.

¿Porque?

Orientadas a la cobertura de vacantes futuras en los puestos clave, convierten la práctica en una carrera por el record, donde transmiten la sensación de que el ganador se lo llevará todo.

Con el tiempo puede perder corredores con buenas marcas, difíciles de sustituir,

¿Hay prácticas válidas en este contexto?

Sí. Hay muchos libros de gestión del talento, que cuentan buenas experiencias. Sobre todo dentro de organizaciones de *primera clase*, como se las denomina.

También existen medidas válidas para gestionar el talento en *las otras*.

Aquí le proponemos algunas:

Conozca la matriz de puestos y su importancia. Esta tarea, tan fácil de realizar, no está disponible en todas las organizaciones. Si pregunta le señalarán el primer nivel organizativo, básicamente.

Conozca la evolución previsible que tendrán esos puestos. Compare con otros sectores, otros

países. Piense su negocio en términos de deseo. Hace pocos años su departamento de informática estaba ocupado por... hoy tiene más importancia que otras áreas clásicas y seguirá creciendo.

Su área de fabricación está dispersa entre diversas ubicaciones transnacionales. Su gente no ha viajado tanto como ahora y en el futuro lo harán más, etcétera.

Elabore una descripción útil, completa y actualizable de ellos.

Las competencias que demanden, quienes los ocupan hoy, lo que hacen francamente bien, los conocimientos necesarios, la experiencia que poseen.

¿Es tan difícil aislar las variables de éxito en una posición determinada?

Trabaje seriamente sobre el tipo de liderazgo en cada puesto.

Porque sí es necesario el liderazgo en toda la organización, pero nos gusta poco el estilo de liderazgo del área comercial para... Medite sobre ello, porque es una realidad.

Establezca cuál es la experiencia necesaria para cubrirlo.

Algunas posiciones necesitan un conocimiento exhaustivo del negocio, otras un conocimiento más superficial. Unas deberían ser ocupadas por personas *de mundo*, otras por jasp_s.

Piense si la experiencia se les puede proporcionar dentro de la casa, o si tendrán que viajar y adquirirla en otro lugar, incluso en otra empresa amiga – un proveedor, un cliente.

Describa cuáles serán los conocimientos necesarios.

El hecho de que los empleados utilicemos unos conocimientos no presupone que sean los únicos de que disponemos. Tampoco que sean los que mañana pondremos en juego para hacer el trabajo.

Analice la pirámide de edad y la distribución de las personas por niveles y departamentos. Al igual que en marketing se segmenta a veces por etapas de la vida –jóvenes, familia esfuerzo, familia disfrute o empty nester, mayores..., la gestión del talento puede tenerlo en cuenta.

Las expectativas y motivaciones serán distintas, así como las necesidades para cada uno de ellos. Piense que las reglas no escritas de una organización son conocidas por todos sus miembros.

Por ejemplo, si en una firma de consultoría se incorporan personas con una edad media de 26 años, y se puede alcanzar la posición de gerente con 30 años, pero la media de los mismos es de 36, y la antigüedad de 12, con dos en el puesto de gerente, algo está pasando ¿no?

Quizás es más difícil llegar ahí de lo que se les ha dicho al contratarles. Mensajes contradictorios.

Otro ejemplo: si los jóvenes se concentran en las áreas de soporte y tecnología y los mayores en las áreas de negocio, será difícil que una gestión transversal del talento sea creíble. Cada uno sabe dónde está y dónde puede estar en el futuro.

Vale, ya lo tengo ¿y ahora? Porque el mapa no es el territorio y esto no es ni tan siquiera el mapa.

Para los expertos en sistemas de gestión del talento, es necesario comprender que el desarrollo de las competencias deberá incidir en las actitudes. La formación directamente incidirá en el conocimiento.

Pregúntese:

-¿Qué buscamos con la gestión del talento?

En general, el desarrollo de las competencias actuales y futuras.

- ¿Para qué lo necesitamos?

Para seguir hacia delante.
Entonces hablamos de gestión.

Para cambiar.
Estaremos hablando de transformación.

-¿Podemos gestionarlo en su complejidad?

Piense en el número de personas que estarán implicadas en lo que llamamos gestión del talento y en la complejidad de las situaciones a gestionar en el futuro.

Y no olvide poner a trabajar a los que piensan de modo distinto, aprovechar todas las ideas existentes dentro de la casa.

Porque si lo que nos cuentan de la evolución y de la ley del genoma es cierto, deberíamos mezclar todas las ideas para aclarar de una vez el concepto y su utilización.

Un territorio posible La empresa... gestiona el potencial de sus empleados a partir de la teoría de la elección forzada.

Pone a disposición de todos sus empleados un presupuesto de formación y de desarrollo, junto con unas reglas del juego aplicadas en todas las áreas.

Todos los empleados evalúan sus propias competencias y contrastan esta percepción con la de su jefe inmediato.

Al mismo tiempo, todos los empleados se autoevalúan en competencias que van a ser necesarias en el futuro.

El presupuesto de formación por empleado se consume:

En un 75% en competencias de hoy.

En un 25% en competencias futuras.

Cuando los empleados llegan al centil 90 en la autoevaluación de las

competencias futuras, el área de desarrollo de recursos humanos programa para ellos, para cada uno, un plan de desarrollo que consiste en, por ejemplo:

- Un programa de trabajo en un área próxima a la de origen.
- La participación en un proyecto multidisciplinar.
- La asignación a una empresa cliente, durante un período de tiempo mínimo de seis semanas.
- La preparación de un programa de formación interno en esas competencias, del que pasará a ser responsable asociado.

El programa se consensua con el propio interesado.

En esta empresa no se paga por tener talento, sino por emplearlo. Así que algunas personas obtienen mayores ingresos por participar en tareas de valor añadido para la organización:

Colaborar con otras áreas durante un período de tiempo, participar en proyectos de valor, ayudar a una empresa cliente, formar a las personas de la organización,...

Las personas, como responsables de su propio desarrollo, deciden qué hacer con su vida laboral.

Cuando existen oportunidades de promoción, se difunden dentro de la organización y se otorgan en función de un sistema de evaluación múltiple, similar a una evaluación 360º ponderada.

Existe un equipo de talento, en el que participan *siete sabios* de todos los

ámbitos de la organización. Cuando deben adoptar decisiones suelen pedir la colaboración de otras personas dentro de la organización, para completar la información.

Todas las personas de la organización saben que la promoción económica y jerárquica se gestiona en función de este sistema.

El sistema se regula de manera natural.

Muchas personas deciden voluntariamente no participar. Muchas personas deciden participar sólo durante un *ratito*.

Algunas personas abandonan la organización por la oferta que no se puede rechazar.

Hasta el 40% de la plantilla participa activamente en el sistema de gestión del talento en cualquier momento que miremos dentro de ella.

En esta empresa han propuesto una cancha de juego, han seleccionado a un equipo de árbitros –los sabios-competentes y le han dicho a la gente que salga a jugar.

Ya sabemos que esto es arriesgado.

Ellos también lo saben. Pero han decidido que no hacerlo es incluso peor.



Gustavo Ruiz Llavero es consultor de dirección en DTI, Consultores de Dirección desde 1999. Para ponerse en contacto, visite <http://www.dti.es>

PARA LEER MÁS SOBRE ESTE TEMA, ALGUNAS SUGERENCIAS

Sagi-Vela, Grande, Luis. 2004. *Gestión por competencias*. Ed. Esic

Jericó, Pilar, 2001. *Gestión del talento*. Prentice Hall.

Levy-Leboyer, Claude, 2000. *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000. Barna.

Muro, Paco. 2004. *¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuadas?*

HBR. Acceso electrónico, a través del servicio e-brary.

Dowell, Ben E. 2002. *Succession Planning, in Implementing Organizational Interventions*.

Hedge, Jerry W., Pulakos, Elaine D., editors. Josey Bass.