

MANTENGA SUS OJOS EN EL TALENTO

En la mayoría de organizaciones, el capital humano – el conocimiento colectivo, habilidades y competencias de los empleados – es la clave del éxito de los negocios. En algún nivel, todos sabemos esto. Es la razón por la cual las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en el reclutamiento, entrenamiento y planes de sucesión, y es la razón por la que Amazon ofrece más de 1,300 libros sobre gestión del talento humano.

Ciertamente las organizaciones que no pueden hacer de la gestión del talento una prioridad, pueden muy bien estar jugando con el mayor activo de su compañía. Arriesgan no solo el contratar ejecutores por debajo de sus pares y experimentar alta rotación, sino que pueden terminar promoviendo líderes ejecutivos que no están preparados para asumir el rol, desperdiciando dinero en entrenamiento que no satisface las necesidades del negocio, empleando trabajadores que carecen de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la compañía, o perdiendo conocimiento institucional crítico debido a la salida inesperada de personal. Colectivamente, estos escenarios pueden representar pérdidas significativas.

En lugar de dejarlo a la suerte o hacer frente a cada uno de estos riesgos individualmente, los expertos en gestión del talento recomiendan mantener un programa integrado y robusto para minimizar pérdidas y

capitalizar las oportunidades brindadas por la acumulación del talento correcto. Más aún, opinan, un programa de gestión del talento apropiadamente estructurado puede ser medido y su éxito probado.

En esta edición de Tone at the Top, expertos en reclutamiento, desarrollo profesional y planes de sucesión ofrecen 10 consejos para el fortalecimiento del enfoque de gestión del talento en su organización.



1. Cuantifique el valor del capital humano.

Reconozca el valor monetario y la naturaleza pasajera del capital humano. “Una vez que le ponga el valor apropiado en dólares, usted puede reunir - en términos de negocio – el apoyo necesario para darle lo que espera a este costoso activo,” explica Dan Kilgore el director de Riviera Advisors, un consultor independiente

que se especializa en enseñar a compañías cómo reclutar.

2. Eleve la gestión del talento a la C-suite.

Coloque un líder de alto nivel que entienda y hable el lenguaje de negocios para encabezar el programa de gestión del talento en la organización. “Esa persona deberá ser responsable de medir, evaluar y demostrar cómo las funciones de gestión del talento están ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos de negocio,” explica Lynn Schmidt, una profesional de gestión del talento de 26 años, quien ha escrito varios libros sobre el tema.

Una Perspectiva Holística

Lynn Schmidt, co-autora de Cuadros de Mando Integral para Gestión del Talento Integrado*, identifica seis áreas claves de gestión del talento y recomienda integrar las seis bajo un líder común de alto nivel para óptimos resultados:

1. Planificación estratégica del personal
2. Adquisición de talento
3. Gestión del rendimiento
4. Aprendizaje y desarrollo
5. Planificación de la sucesión
6. Compromiso y retención

* El lanzamiento de Cuadros de Mando Integral para Gestión del Talento Integrado está programado para el 23 de agosto.

3. Alinee la estrategia del talento con la estrategia general del negocio. Analice la fuerza de trabajo actual de la compañía y evalúe la necesidad de talento adicional para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, un proceso que Schmidt denomina planificación estratégica de la fuerza laboral. “La asignación del conjunto de habilidades existentes a la estrategia del negocio ayuda a las empresas a determinar si habrá escasez de talento en ciertos roles o trabajos” dice Schmidt, quien añade que los líderes de la compañía pueden entonces decidir si es mejor “comprar o construir” el talento requerido.

4. Céntrese en una mejor contratación. Asegúrese que seleccionar y contratar al candidato adecuado sea una prioridad superior a desarrollar a los empleados existentes. “Si usted se equivocó en la contratación, el resto es una pérdida de tiempo”, dice Kilgore. Él recomienda identificar en la compañía a los gerentes “estrella” en contratación de personal, y pedirles que compartan sus conocimientos con otros gerentes que requieren contratar personal en la organización. “Porque ellos son sus pares, tienen credibilidad instantánea con los otros gerentes, a diferencia de alguien de Recursos Humanos que les imparta una sesión de entrenamiento en las mejores prácticas de contratación,” explica Kilgore.

5. Comunique las trayectorias profesionales bien definidas. Identifique y divulgue las expectativas de comportamiento y las competencias

que los empleados necesitan para subir la escalera corporativa en la organización. “Muchas compañías carecen de perspectivas de carrera claras, por lo que los trabajadores deben adivinar lo que necesitan para conseguir un ascenso,” explica el consultor Dan Tobin, ex vicepresidente de diseño y desarrollo de la Asociación Americana de Gerencia. “Cuando eso sucede, la gente a menudo termina saltando a otra compañía para avanzar en su carrera.”

6. Consiga involucrar a los ejecutivos. Mantenga sesiones trimestrales de “conociéndolo a usted” donde los líderes de la compañía – ejecutivos y miembros del directorio – puedan interactuar con los empleados de alto potencial de distintos niveles dentro de la organización y responder a preguntas. “Estas sesiones son valiosas para todos; consiguen energizar a los empleados y logran que los ejecutivos estén más conectados con las líneas frontales del negocio,” dice Tobin. “Cuando los líderes de la compañía apoyan el entrenamiento y desarrollo, se envía el mensaje de que el aprendizaje es importante.”

7. Establezca planes de desarrollo individualizados. Reconozca que cada empleado tiene diferentes habilidades, niveles de experiencia, y antecedentes educativos. “Coaching personalizado, tutoría, y planes de desarrollo construyen habilidades claves y elevan a candidatos de alto potencial al siguiente nivel” dice Tobin, quien recomienda asignar proyectos de acción-aprendizaje inmediatamente después de cada sesión educativa para ayudar a los empleados a aplicar y retener lo que aprendieron. “Los proyectos de acción-aprendizaje también permiten poner a prueba a las personas antes de promoverlas, y así pueden evitarse errores costosos de ascensos.”

8. Asegure que el entrenamiento está alineado con los objetivos del negocio. Relacione cada oportunidad de aprendizaje con un objetivo

Cuidando el líder del mañana

En Alimentando Su Línea de Liderazgo: Cómo Desarrollar la Siguiete Generación de Líderes, el autor Dan Tobin describe un modelo de desarrollo de liderazgo de cuatro puntos que combina educación formal con proyectos de aprendizaje- acción, planes de desarrollo individual, y entrenamiento y tutoría.

“Los mejores líderes tienen que tratar a sus recursos humanos como lo hacen con cualquier otro activo valioso en la compañía - invirtiendo en el desarrollo y retención de talento como la empresa invierte en el mantenimiento preventivo de la maquinaria costosa de la línea de montaje “ — Dan Kilgore

específico de negocio o estrategia, aconseja Schmidt, quien llama a este proceso mapeo de objetivos. “Muy a menudo los programas de entrenamiento están enfocados únicamente en los objetivos de aprendizaje y no toman en cuenta las metas de negocio actuales de la compañía,” dice Schmidt. “Cuando eso ocurre, usted no puede medir la eficiencia del programa o probar cómo éste ayuda a direccionar el éxito del negocio.”

9. Establezca adecuadas estructuras de compensación. Cuando se trata de compensación a los empleados, una medida no sirve para todos, dice Schmidt. “Si un grupo de habilidades particulares tiene una alta demanda, usted debe necesitar una estructura de compensación diferente para mantener ese conjunto de habilidades y evitar la rotación,” explica.

10. Mida el rendimiento de la gestión del talento. Desarrolle un sistema de indicadores para demostrar que las iniciativas de gestión del talento están beneficiando al negocio. Los expertos recomiendan medidas específicas como rendimiento de los empleados, compromiso, adquisición de destrezas, rotación y calidad de la contratación. “Usted puede demostrar el impacto financiero de las iniciativas de gestión del talento viendo el retorno sobre la inversión y ejecutando un análisis de costo-beneficio,” dice Schmidt. “Usted quiere mostrar que ha impactado directamente en las metas del negocio.”

Nueva pregunta de Encuesta Rápida

¿Cuánta confianza tiene usted en el enfoque a la gestión del talento de su organización?

- 1= Ninguna confianza
- 2= Poca confianza
- 3= Algo de confianza
- 4= Confiado
- 5= Muy confiado

Visite www.theiia.org/goto/quickpoll para contestar las preguntas y ver cómo otros están respondiendo.

Perspectiva desde lo alto

La gestión del talento es algo que usted no deja solo al departamento de Recursos Humanos y al equipo de entrenamiento y desarrollo,” concluye Tobin. “Los miembros del directorio y altos ejecutivos necesitan estar involucrados. Ellos deben comprender de dónde proviene su talento, cómo desarrollar talento para el futuro, quien está en la línea de liderazgo, y quién será un buen sucesor para las posiciones claves en la compañía.”

Kilgore está de acuerdo en que la gestión del talento tiene que estar apoyada desde lo alto de la organización. “La apreciación completa para la gestión de talento tiene que empezar en la C-suite. Debe ser un valor central de liderazgo” afirma, y añade que los auditores internos tienen un rol que desempeñar también. “El papel del auditor es mantener a la C-suite informada y advertida, así pueden prevenir los temas antes de que se conviertan en desastres – y eso incluye áreas intangibles, difíciles de medir, como la gestión del talento.

Preguntas que los Directorios deberían hacer

- ¿Qué valor da la organización al capital humano?
- ¿La organización tiene un acercamiento integrado al talento humano?
- ¿Los líderes de la empresa juegan un rol significativo en los esfuerzos de gestión del talento en la organización?
- ¿Los modelos de evaluación de riesgo de la compañía consideran la gestión del talento?
- ¿La auditoría interna incluye la gestión del talento en su Plan de Auditoría?

Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA, por sus siglas en inglés). Es una asociación profesional internacional y de elaboración de normas que sirve como voz global de la profesión de Auditoría Interna, defensoría de la profesión y su principal investigador. El IIA tiene más de 180 000 miembros en 190 países alrededor del mundo. www.globaliia.org

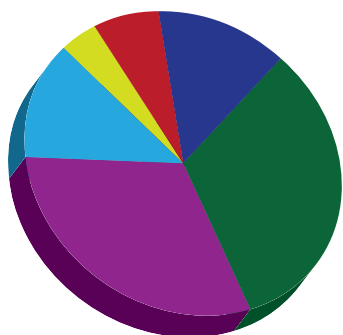
Suscripciones a disposición

Usted, sus colegas y su comité de auditoría y miembros del directorio pueden recibir suscripciones gratuitas de *Tone at the Top*.

Visite www.globaliia.org/Tone-at-the-Top o llame al +1-407-937-1111.



TONE
— at the —
TOP



Resultados de la Encuesta Rápida de Abril

¿Cuán preparada está su organización para una crisis?

- 7% – No tenemos un plan: No estamos preparados.
- 13% – Hemos hecho muy poco para prepararnos para una crisis.
- 33% – Hemos hecho algunos preparativos, pero hay muchas cosas que no hemos hecho.
- 30% – Hemos hecho mucho trabajo y cubierto la mayor parte de nuestras bases.
- 13% – Estamos tan preparados como cualquier otra organización puede estarlo.
- 5% – No lo sé!

Derechos de autor © 2013 por The Institute of Internal Auditors, Inc., (“El IIA”) estrictamente reservados. Toda reproducción del nombre o del logo del IIA llevará el símbolo de registro de la marca registrada federal de los EE. UU. ®. Ninguna parte de este material podrá reproducirse de ninguna forma sin el permiso escrito del IIA.

El permiso se ha obtenido del titular del derecho de autor, The Institute of Internal Auditors, Inc., 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, U.S.A., para publicar esta traducción, que es la misma en todos los aspectos materiales, como el original, a menos que se apruebe como fue modificado. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida, guardada en ningún sistema de recuperación o transmitida en forma alguna ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, sin obtener previamente el permiso por escrito del IIA.

El presente documento fue traducido por el IIA ECUADOR el 9/9/2013.