



Libro Administración del talento

Estrategias de seis importantes compañías para tener éxito

Larry Israelite
ASTD Publications, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

La administración del talento es un tema fascinante, lleno de potencial para una espectacular plática motivacional y una ridícula psicología popular: Aprenda a administrar el talento, entusiasmar a la tropa, divulgar la visión, reclutar a quienes valen la pena, preparar a los siguientes generales y obtener ganancias sustanciosas, a la vez que hace un trabajo noble. Aunque el mundo real de la administración del talento no es tan sencillo ni apasionado, da cabida a mucha inspiración, creatividad e innovación. Larry Israelite, vicepresidente y gerente de recursos humanos (RH) de Liberty Mutual Group, reúne información valiosa y específica que da con el tono justo y presenta una visión fresca de la administración del talento. A veces se exagera el tono de RH, pero en general es pragmático. Este libro ofrece consejos explícitos a todo aquel que desee mejorar la administración del talento, y *BooksInShort* lo recomienda a empleados y gerentes de recursos humanos, así como a sus superiores, incluidos los directores ejecutivos.

Ideas fundamentales

- La administración del talento ya no es un trabajo sólo para el departamento de recursos humanos.
- Todos en la organización deben involucrarse, desde los ejecutivos hasta los dependientes.
- A medida que envejece el personal, se reduce la fuente de talentos.
- Por ello, las organizaciones se enfrentan con una mayor necesidad de una administración integral del talento, que idealmente empiece desde arriba.
- Adapte los planes y estrategias de talentos para ajustarlos a su compañía y a su industria.
- Integre sus necesidades de talentos con sus metas empresariales. Separarlas dañaría a ambas.
- Aprenda de seis compañías sobresalientes en el tema: Cisco Systems, McDonald's, Avon Products, Children's Healthcare of Atlanta, Ciena y Liberty Mutual Group.
- La transparencia, honestidad y compromiso de los líderes facilitan la resistencia del personal al cambio.
- No tenga miedo a reformar sistemas establecidos hace mucho tiempo, como las evaluaciones de desempeño.
- Aproveche la nueva tecnología, pero conserve sus métodos sencillos y centrados.

Resumen

¿Qué es administración del talento?

La administración del talento no es un nuevo concepto para los líderes de recursos humanos (RH) ni para las grandes compañías, pero sí tiene un nuevo significado y mayor importancia en tiempos de volatilidad económica. Su definición varía entre las industrias, compañías e incluso sucursales del mismo negocio. Generalmente es bueno porque implica que los gerentes están adaptando el concepto a las necesidades de su empresa. Lo mejor es definirlo simplemente como el trabajo de las empresas para aprovechar su gente al máximo – para su propio bien y el de los resultados.

“Los sistemas de administración del talento permiten la administración de gente de acuerdo con las mejores prácticas. En otras palabras, los sistemas de hoy hacen realidad los conceptos de administración del talento”.

Los departamentos de recursos humanos no deberían apropiarse de la administración del talento. Ésta debería permearse en las metas de una compañía y en todo el personal, aunque no necesariamente de la misma manera. Incluye la categorización adecuada del talento, incluso los contratistas. Sus actividades podrían incluir contratación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional de empleados, asesoría a ejecutivos y planeación de la sucesión. Cree su propia visión de administración del talento y luego enséñela y sosténgala.

Es más que un plan de RH

De acuerdo con el consultor y analista en administración del talento, Josh Bersin, ésta es una base vital en cualquier negocio. Dirigida adecuadamente, integra las estrategias y metas del negocio con las personas y las habilidades necesarias para alcanzarlas. “La administración del talento de gran impacto” puede mejorar su toma de decisiones al afrontar la necesidad de reorganizar, mejorar resultados, manejar una racha de jubilaciones, actualizar su plan de compensaciones o ayudar a la expansión de su industria. Los buenos administradores del talento crean planes que no imitan los de RH, sino que aplican estrategias de RH para satisfacer las necesidades corporativas. Bersin utiliza un proceso de cuatro pasos que llama “la esencia de la administración del talento”:

1. **Determine los retos del negocio con anticipación** – Establezca metas y planes hasta dos años antes.
2. **Identifique los problemas que bloquean esas metas** – Use modelos para ver lo que falta, si necesita más gente, mayores conocimientos o nuevas capacidades.
3. **Haga un plan para resolver esos problemas** – Las soluciones podrían requerir nuevos sistemas de contratación, de marcas, u otras mejoras. Busque soluciones sencillas, pero específicas.
4. **Ponga el plan en marcha** – No siempre implica un nuevo programa de computación. El software logra poco sin un plan de acción centrado en un problema o cambio empresarial.

“Y las ideas trascienden las jerarquías”.

Este modelo requiere que todos en la organización entiendan que los altos ejecutivos – no RH – deben ser “dueños” de la administración del talento. Esto da a RH un papel de apoyo como consultor principal. El personal de tecnología de la información, de administración departamental y de capacitación también puede asumir papeles de apoyo. Cualquier plan de administración del talento debe abarcar desempeño, competencia, desarrollo de liderazgo y aprendizaje corporativo. Respete la cultura de su empresa al crear su plan, para que se ajuste impecablemente a la vida laboral de sus empleados. Aprenda de estas seis compañías:

1. **Cisco Systems** – Los líderes de la administración del talento en Cisco predicen cuatro retos inminentes: menor fuente de talentos, gran diferencia de edades entre los empleados, creciente necesidad de líderes culturalmente diversos, y oportunidades de contratación, demanda y riesgos a nivel mundial. Esta compañía quiere convertirse en un negocio “basado en soluciones” en vez de en producción de bienes, con líderes que puedan manejar nuevos mercados. Cisco quiere ser el líder de su industria – empezando desde dentro de la compañía, como revela lo que dice el director ejecutivo de su visión: “La mejor del mundo; la mejor para el mundo”. El plan de negocios para cambiar a Cisco depende de cambiar a sus líderes. Cisco da a cada ejecutivo un motivo individual para la transformación personal y ofrece un método de tres pasos – o tres “pilares” – para lograrlo. El primer pilar define cinco metas de liderazgo según el “modelo C-LEAD” de Cisco: “colaborar, aprender, ejecutar, acelerar y afectar”. El segundo pilar ayuda a la gente a avanzar mediante el uso de evaluaciones y educación individuales, incluyendo el “Foro de Aprendizaje Activo”, en el que los futuros líderes estudian y resuelven un problema empresarial real. El tercero se enfoca en administración del talento para estimular las metas de Cisco. Al seguir esta agenda, no se empantane. Concéntrese en lo que sea posible. Preste atención a la gente, a la calidad y al éxito del negocio.
2. **McDonald’s** – La cadena de hamburgueserías declaró su primera pérdida en el cuarto trimestre del 2002. En los siguientes dos años, tuvo una rotación de directores ejecutivos sin precedente. Esto hizo urgente un cambio transformacional que dio vuelta a la compañía y ahora la mantiene arriba. Su estrategia “Planear para ganar” definió estándares para “gente, producto, lugar, precio y promoción”. Estos cambios sistemáticos, incluso un proceso de cuatro pasos para administrar el talento y planear la sucesión, generaron un difícil año de transición, pero el esfuerzo se compensó al reformar su exageradamente optimista sistema de administración de desempeño. Los empleados aceptaron evaluaciones menos demandantes y más realistas; vieron cambiar su salario de acuerdo con sus evaluaciones, y vieron a sus superiores someterse a los mismos cambios. Después, los tres pasos restantes se dieron por sí solos: diseñar un “plan de talentos” para el futuro, crear programas para formar líderes potenciales y crear el Instituto de Liderazgo de McDonald’s, un centro virtual para capacitar y conectar a líderes nuevos y ya establecidos. En los cinco años posteriores a estos cambios, McDonald’s logró ventas positivas y precios récord de sus acciones.
3. **Avon Products** – Avon, una compañía de cosméticos basada en la venta de persona a persona, se extendió de más en el 2006. Para dar marcha atrás, se sometió a una importante reorganización con base en la administración del talento. Sus principales cambios incluyeron implementar una estructura matriz y eliminar siete niveles de administración. Avon se propuso atender los seis errores de su programa de talentos: era confuso, complejo, demasiado homogéneo, esporádico, demasiado personal y “sin sentido”, pues no había consecuencias para el personal si no cumplía con las normas. Los líderes corporativos se enfocaron en estas seis áreas fundamentales y lograron un avance en seis meses. Primero trabajaron en la transparencia de toda la compañía, creando un sencillo sistema de evaluación de 360 grados y desechando las cláusulas de privacidad que impedían a algunos gerentes ver las evaluaciones de sus propios empleados. Luego Avon simplificó sus prácticas y se esforzó por reducir casi todos los procesos a una sola página. Individualizó su trabajo ajustando cuidadosamente los programas del empleado a los receptores y venciendo el hábito de favorecer desproporcionadamente a los trabajadores de alto potencial. Para mantener el conocido ambiente de calidez, los ejecutivos de Avon agregaron la investigación práctica a su proceso de evaluación, incluyendo clasificación de habilidades y observaciones de la alta gerencia. Por último, los gerentes explicaron por qué todos en la empresa debían participar en la revisión. Resolver problemas con procesos sencillos y fáciles ayudó a Avon a recortar gastos y a incrementar el crecimiento y las ganancias.
4. **Children’s Healthcare of Atlanta** – Esta compañía tiene tres hospitales, 14 instalaciones locales y un centro de autismo. Se vio muy presionada al tratar de mantener alta calidad y seguridad. Para vencer sus retos internos y externos, creó una “Estrategia de Personas”, una visión de lo quiere ser y un plan de operaciones. Los líderes del sistema concibieron la estrategia como una casa. Su visión y metas de negocios son el techo. La Estrategia de Personas sostiene el techo y pertenece a todos en la organización: “7.500 empleados, 1.400 socios médicos y 20.000 voluntarios”. El desarrollo de empleados forma las paredes de la casa; los cimientos son la infraestructura corporativa, incluyendo un plan integral de datos y tecnología que conecta la información de muchas partes de la compañía. Cuando la compañía creó sus planes a futuro para el desarrollo y capacitación de personal, sus líderes prometieron continuar con los objetivos de “calidad de vida” y los empleados se comprometieron de nuevo a la excelencia.
5. **Ciena Corporation** – Esta empresa de comunicación global incorpora la administración del talento en sus estrategias de negocios. Ciena Learning Solutions, una sección del departamento de RH, integra las actividades de desarrollo para los empleados en toda la compañía, al trabajar de la mano con cada

departamento alrededor del mundo. Esto da a Ciena la flexibilidad de identificar y satisfacer rápidamente las necesidades de capacitación. Esta táctica funciona estratégicamente, pues conecta el aprendizaje y desarrollo de los empleados con los productos desde el principio. Ciena cuenta con un innovador proceso de evaluación anual de talentos. Los ejecutivos evalúan a los gerentes de acuerdo con 14 “indicadores de liderazgo” y crean biografías y planes de crecimiento para guiar su futuro desarrollo. Los administradores del talento manejan los planes de sucesión y eligen qué candidatos irán al programa de desarrollo, según las necesidades de la compañía. Para la empresa, la administración del talento es parte de su negocio principal, incluyendo la “responsabilidad de pérdidas y ganancias”.

6. **Liberty Mutual Group** – Empezando por su director ejecutivo, Edmund “Ted” Kelly, Liberty Mutual hace de la administración del talento la tarea más importante de cada gerente. Los líderes del gigante de seguros creen que esto explica su crecimiento de los últimos 10 años. Liberty Mutual apuesta todo lo que tiene a la administración del talento, usando un enfoque de tres puntas. El primer elemento es la “alineación”. Los empleados se unen para comprometerse con tres ideales comunes y universales: interactuar honestamente, respetar a las personas y dar valor a sus productos. El segundo factor es el “desarrollo gerencial”. La compañía capacita a los gerentes para manejar la administración del talento profesionalmente. Liberty Mutual define las responsabilidades que espera que cumplan sus más de 47.000 empleados en cada nivel de avance. La tercera punta es la “medición”. Los gerentes obtienen informes detallados y calificaciones específicas para guiar su desempeño. Esto incluye el “Informe semestral de medidas de administración del talento”, que da seguimiento al avance de cada persona, con respecto a las metas obligatorias de capacitación y objetivos de talento. Liberty ve hacia el futuro al usar encuestas a empleados que muestran carencias o excesos para planear la sucesión.

Transformación de las relaciones empleado-jefe

El asesor en administración del talento Nigel Paine predice cinco cambios en el lugar de trabajo. Cree que los trabajadores van a: 1) aceptar trabajos que convierten en cargos, 2) aportar talento más que habilidades a esos cargos, 3) esperar desarrollo profesional, 4) compartir sus contribuciones para el bien de la compañía y 5) disfrutar los logros del equipo más que las proezas individuales. Para manejar estos futuros retos, Paine da 10 consejos:

1. Piense integralmente y haga que todos trabajen hacia la misma meta.
2. Vea el potencial en cada empleado. Confíe en todos hasta que no demuestren lo contrario.
3. Reconozca que el talento pertenece a toda la empresa, no sólo a un gerente. Rote a la gente si puede.
4. Examine el departamento de RH y sus metas para alinearlas con las metas del negocio.
5. Asegúrese de que las evaluaciones de desempeño y otros procesos se ajustan al negocio.
6. Solicite el apoyo de la alta dirección o del Consejo de Administración.
7. Como en el preescolar, exija que compartan – pero esta vez el conocimiento.
8. Establezca reglas si decide usar redes sociales electrónicas.
9. Fomente la honestidad: enseñe a los líderes a escuchar y a aceptar sus propios errores.
10. Recopile datos y úselos.

Tecnología y talento

La tecnología permite una gran cantidad de conexiones entre diferentes áreas de administración del talento: desarrollar y capacitar al personal, administrar el desempeño, establecer metas, y dirigir la sucesión de capacitación y planeación. Las últimas herramientas tecnológicas – redes sociales – pueden ayudar a las compañías a crear redes que incluyan la comunicación informal dentro de empresas globales. Las compañías pueden beneficiarse de las “suites para administración del talento”, sistemas de software que coordinan herramientas de administración del talento en una base de datos central. Los gerentes pueden usar estas herramientas más allá de los límites tradicionales, por ejemplo, al incluir a los contratistas independientes o a los distribuidores.

Sobre el autor

Larry Israelite, gerente corporativo de larga experiencia, es vicepresidente y gerente de desarrollo de recursos humanos en Liberty Mutual Group.
