



La gestión del talento en las organizaciones

SU ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COHERENCIA OPERACIONAL

Phd Julio Sánchez Mariñez, Profesor, INTEC

Han pasado poco más de diez años desde que McKinsey & Co. difundiera en 1997 los resultados de su estudio War for Talent, anticipando una ola de estudios, informes y publicaciones sobre los cruciales requerimientos de capital humano e intelectual que la denominada nueva economía hacia a las empresas y

organizaciones de todo tipo por todo el globo. Ya en 1995, Arias y Condo advertían con claridad en INCAE Business Review que el entorno estratégico había cambiado radicalmente y que: “ las empresas experimentan, más que nunca antes en su historia, presiones para aumentar su productividad, y las formas establecidas de hacer las cosas ya no dan el mismo resultado. Llevar las empresas latinoamericanas al siglo XXI no va a ser fácil y es importante señalar que todas las transformaciones que enfrentan las empresas, inevitablemente, requieren una nueva visión del manejo de los recursos humanos”.

Afirmar que los recursos humanos de una organización constituirían su principal activo devino en un lugar común en la literatura organizacional y la gerencia del talento se posicionó como tema prioritario en la agenda ejecutiva y en la de los directivos de recursos humanos. Sin embargo, la verdadera sabiduría en la gestión organizacional, como en todos los ámbitos, consiste en el refinamiento de los enfoques y la introducción de precisiones importantes a lo que se nos presenta como verdades evidentes. Una de esas precisiones la formuló Jim

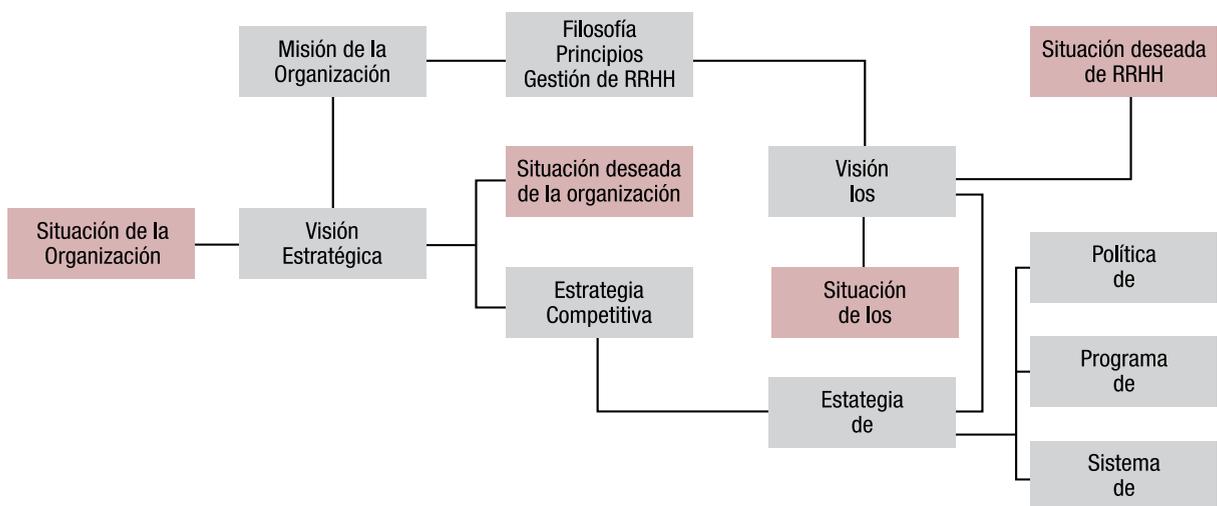
Collins, al advertirnos que el activo más valioso no es la gente, dicho así simplemente, sino que “la gente apropiada lo es”.

Alineamiento estratégico de la gestión del talento

Como toda estrategia funcional, las estrategias de recursos humanos deben alinearse con la estrategia empresarial para asegurar su correcto despliegue, el logro de los objetivos procurados y de la competitividad sostenible de la organización. Antes de preguntarnos ¿qué gente, con qué talento?, debemos partir de la estrategia organizacional, el modelo de negocios y los requerimientos presentes y futuros que éstos hacen a la organización, traduciendo éstos apropiadamente a las necesidades en términos de recursos humanos, como se ilustra esquemáticamente en la figura 1. Las estrategias de recursos humanos deben configurarse en espejo de la estrategia empresarial.

Si contar con la gente apropiada es el activo más importante de toda organización, la gerencia del talento debe articular las políticas, programas y sistemas de gestión del talento asegurando que la

Figura 1



organización cuente oportunamente con la gente con las competencias (los clusters de valores, actitudes, capacidades, conocimientos y habilidades) requeridas para su éxito presente y futuro. Es crucial contar con los instrumentos necesarios para definir e inventariar con la mayor precisión posible el talento requerido y las necesidades de desarrollo del mismo. Pero igualmente es crítico el poder visionar el talento requerido a futuro, acorde a la visión y las estrategias organizacionales, más allá de las brechas presentes. Otra precisión importante es que se trata no sólo de maximizar el talento disponible a la organización como de efectivamente apalancar y optimizar la dotación de talento con la que se cuenta. A este respecto, es preciso establecer con claridad las prioridades estratégicas.

Integrar coherentemente las políticas, programas y sistemas de gestión de recursos humanos

La gestión del talento abarca la atracción, reclutamiento e incorporación, desempeño, evaluación, compensación y desarrollo de los empleados portadores de dicho talento. Por ello es crucial integrar coherentemente las políticas, programas y sistemas de gestión de recursos humanos, como se intenta ilustrar en la figura 2. Deben ser diseñados y acoplados de manera que se apoyen mutuamente multiplicando sus efectos e impacto de acuerdo a los objetivos establecidos, incluyendo el aprovechamiento de las tecnologías de la info-comunicación como soporte a los mismos, para maximizar su costo-efectividad y asegurar su viabilidad sostenida.

Este énfasis en la integración procura también evitar no sólo la reducción de la gestión del talento a esfuerzos de atracción o de desarrollo que puedan ser desechos por la falta de retención, por ejemplo, o desperdiciados por falencias en la gestión del desempeño, sino, peor aún, contradicciones que lleven a anular unos con otros los resultados de políticas,

Figura 2



programas y sistemas de gestión en conflicto, como ocurre cuando, por ejemplo, se entrena para trabajo en equipo pero se compensa exclusivamente por logros individuales. En este punto es importante brindar los ejemplos que permiten ilustrar estos y otros puntos.

Banco BHD: desarrollo de talentos en función del modelo de negocios

El Banco BHD, fundado en 1972, es uno de los más importantes y dinámicos en República Dominicana, convirtiéndose en 1992 en el primer banco múltiple del país. Su crecimiento —vinculado a una exitosa estrategia de alianzas, fusiones y adquisiciones— le ha llevado a la tercera posición en el sector. La trayectoria de alianzas estratégicas del Banco BHD inició con el Banco Sabadell, el cuarto más importante de España; luego, en 1998 con el Popular International Bank, Inc., de Puerto Rico; y en 2001 con la Corporación Financiera Internacional (IFC),

del Grupo Banco Mundial; entidades que se han convertido en importantes accionistas del Banco. En 2001 completó un acuerdo de fusión por absorción con el Banco Gerencial y Fiduciario y en 2006 la adquisición de la cartera de negocios de personas del Republic Bank (DR) y luego su cartera de préstamos y depósitos de los clientes empresariales. En 2009 contaba con activos equivalentes a US\$2.356 millones. Bien diferenciado a lo interno en términos de unidades estraté-

gicas de negocios con sus estrategias particulares a ese nivel, su experiencia de gestión de recursos humanos en la unidad de banca empresa ofrece interesantes lecciones. La estrategia de banca empresa se apoya en una segmentación por industrias a partir de la cual se produce una asignación de carteras a especialistas financieros por industria, contando con un perfil y detalle de funciones específicas para cada tipo de especialista. Para gestionar el talento en este ámbito, se partió de la identificación de las competencias críticas y otras importantes para el desempeño en el mismo. Se procedió entonces a la evaluación de las competencias de los directivos y gerentes para establecer estrategias y programas de desarrollo de las mismas, empleando actividades de auto-desarrollo, acompañamiento personalizado y coaching, aprendizaje experiencial grupal y programas de formación. En el caso de este último, en alianza con una institución de educación superior, se diseñó un programa a la medida cuyos contenidos fueron establecidos de común acuerdo con los directivos de banca empresa para asegurar que estuviera alineado a los objetivos estratégicos de esta unidad y que los aprendizajes resultantes fueran aplicables en el quehacer cotidiano de los participantes. Aquí jugó un papel central la defini-

Grupo Ramos ha definido sus estructuras en función de su impacto en los negocios y su gestión de ventas

ción previa de un modelo de metodología comercial para toda la unidad para encuadrar las gestiones de negocios de la unidad.

Grupo Ramos: alineamiento estratégico y secuenciación operacional

El Grupo Ramos es la empresa líder en República Dominicana en ventas al detalle, con la más grande y extendida cadena de multi-centros y supermer-

cados, con más de 7.000 empleados y alrededor de 34 millones de visitas por año. El modelo de negocios de Grupo Ramos se afirma claramente en los siguientes

términos: comprar y vender bien, en grandes volúmenes, ofreciendo a los clientes más variedad, precios bajos y mejor servicio. Consecuentemente, Grupo Ramos ha definido sus estructuras de puestos en función de su impacto en los negocios y su proximidad a la gestión de ventas y al servicio a los clientes, diferenciando las áreas operativas de las de apoyo. Al experimentar una significativa expansión en sus operaciones, entre sus iniciativas para responder a la misma, el Grupo ha procedido a reestructurar su área de gestión humana y a instalar un sistema de gestión por competencias que sirviera como marco común para los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos incluyendo los de gestión del talento en la organización. La prioridad en la instalación de dicho sistema la han tenido las competencias conductuales de las posiciones con mayor y más inmediato impacto en los resultados de negocios, es decir, las del área de operaciones, con contacto directo con los clientes, en las que se concentra también el mayor número de empleados, para proceder luego con las posiciones de las demás áreas. De acuerdo a ese orden de prioridad, se

procedió a una evaluación de los mandos medios y altos en las áreas operativas, incluyendo directores, gerentes y jefes de sector (de estos últimos los considerados de alto potencial). Esta evaluación se hizo por medio de un centro de evaluación (“assessment center”) que incluyó evaluación de tipo 360 grados y, en el caso de los directores, entrevistas de eventos conductuales. Los resultados de la evaluación han sido retroalimentados mediante reuniones individuales con cada involucrado, precedidas por talleres grupales en los que se les ha explicado y entregado el manual de competencias y el manual de auto-desarrollo preparados por la empresa con la asistencia de sus consultores. El énfasis en este proceso de retroalimentación ha sido en identificar las oportunidades en términos de potencialidades de mejoramiento en las competencias críticas para el éxito de la empresa y estrategias para dicho mejoramiento y desarrollo. Adicionalmente se ha trabajado en un diagnóstico de necesidades de entrenamiento y desarrollo para determinar las brechas correspondientes a las competencias técnicas, en las áreas operativas de la empresa.

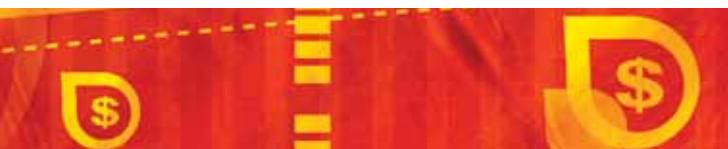
Banco Popular Dominicano: integrando modelos de gestión con soporte tecnológico

El Banco Popular Dominicano compite por el primer puesto en la banca dominicana con el Banco de Reservas de la República Dominicana, estatal. El Banco Popular Dominicano, fundado en 1963, abrió sus puertas al público en enero de 1964, como el primer banco privado de capital netamente dominicano. Ha obtenido reconocimientos de publicaciones especializadas tales como The Banker,

AméricaEconomía y Latin Trade y excelentes clasificaciones financieras de agencias como Fitch.

El Banco Popular contaba al cierre de 2009 con activos totales ascendentes a aproximadamente US\$4.422 millones. Una de las preocupaciones principales de su alta dirección en la etapa actual de la organización es la de desarrollar los talentos disponibles que asegure candidatos de alto potencial disponibles para las futuras nuevas posiciones de dirección y los reemplazos a ocurrir. El diseño del programa de desarrollo de empleados de alto potencial ha procurado integrar en un sólo conjunto los componentes ya trabajados en el Banco sobre las competencias conductuales y técnicas y sobre los estilos de liderazgo (incluyendo los valores corporativos), a los que ha agregado la identificación y definición de los roles deseados por parte de los líderes.

El programa contempla dos rutas de carrera para los participantes, la de “especialistas” en áreas funcionales de la empresa y la de “generalistas” en la dirección del negocio. La selección de los participantes en este programa se fundamenta en los resultados obtenidos por vía de distintos sistemas de gestión de recursos humanos ya implantados en el Banco. Toma en cuenta las evaluaciones de desempeño de los candidatos y la evaluación en modalidad de 360 grados de sus competencias, integrándolas con su trayectoria por distintos puestos en la empresa y las experiencias y aportes significativos que hayan hecho en esa trayectoria; para hacer esto viable, se dispone de un soporte tecnológico en línea por vía del intranet de la empresa, que ofrece, procesa, integra y hace disponibles todas esas informaciones, de manera amigable y oportuna, a cada interesado y a los decisores legítimos involucrados, tanto del staff de recursos humanos como a la gerencia de línea, sin la cuyo involucramiento y participación las probabilidades de éxito de estas iniciativas serían muy bajas.



La DGII: desarrollar y retener el talento en el sector público.

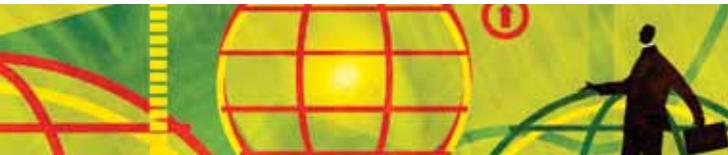
La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) fue la resultante de la fusión en 1997 de dos entidades de administración tributaria del gobierno dominicano: la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Impuesto sobre la Renta. En 2006 obtuvo por ley personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio. La DGII se encarga de la administración y recaudación de los principales impuestos Internos y tasas en la República Dominicana. Es una entidad modelo en el sector público que ha experimentado profundos procesos de reestructuración organizacional, incorporación de tecnologías y mayor eficiencia de sus operaciones de recaudación. Para profundizar y dar sostenibilidad a todas estas iniciativas, la DGII encara uno de los retos comunes a las administraciones públicas en gran parte de la región: atraer y, sobre todo, retener el talento necesario para que la organización funcione bien. Para ello ha iniciado, dentro del sistema general de servicio civil del país, el establecimiento de la carrera especial en administración tributaria como un sistema técnico de administración del talento humano cuyo objetivo principal es aumentar la eficiencia y eficacia de la Administración Tributaria. Habiendo definido las políticas para dicha carrera, la DGII ha iniciado la evaluación de todos los empleados con vocación a dicha carrera, 1.637 de un total de 2.529. Para esto, ha procurado la integración coherente de sus sistemas de evaluación del desempeño con los de reclutamiento, promoción y compensación.

El sistema de evaluación del desempeño integra la evaluación trimestral por objetivos (medida por indicadores de recaudación que miden el porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación) y los

“Banco Popular logró integrar en su modelo de gestión el soporte tecnológico que logra sostenibilidad, como bien destaca Soraya Sanchez, directiva de recursos humanos. Y la DGII nos ilustra el difícil reto de mantener el talento en una organización pública”

indicadores de gestión (que miden el cumplimiento de los indicadores definidos por las áreas) con la evaluación anual de competencias conductuales. Con el diseño de la carrera especial se han agregado evaluaciones de las competencias técnicas según los perfiles de cada grupo ocupacional. Para entrar en la carrera los candidatos deben cumplir con el perfil del puesto (nivel académico, habilidades y destrezas, entre otros), aprobar las evaluaciones en competencias y las evaluaciones técnicas de acuerdo al puesto y haber cumplido con su evaluación de desempeño anual en un rango de 80% - 100%. Los empleados que entran en la carrera tienen así la oportunidad de una progresión como especialista a través de familias de cargos, existiendo también una trayectoria específica para directivos. De esta manera, la DGII integra los planes de carrera con planes de desarrollo individuales y por grupos ocupacionales, planes de incentivos monetarios por niveles de puesto y planes de sucesión de especialistas y de directivos medios y altos. Estos sistemas, en su conjunto, permiten a la DGII proyectar la mejora de sus capacidades institucionales hacia los próximos diez años sobre la base de la adquisición, desarrollo, retención y aprovechamiento del talento requerido para su éxito sostenible.

En resumen, Banco BHD nos demuestra que ha establecido los enlaces fuertes de lugar entre la es-



trategia organizacional, la estrategia de unidad de negocios de su área de banca empresa, el modelo de gestión de negocios de la misma y el desarrollo del talento en función de esos presupuestos. Además de seguir esa secuencia lógica apropiada, Banco BHD ejemplifica el necesario involucramiento de la gerencia de línea en todo este proceso, como dueño del mismo, asistido por el staff de recursos humanos, como tiene muy presente Martha Peralta, su Vice-presidente de Recursos Humanos. El caso de Grupo Ramos nos ayuda a entender además cómo las prioridades estratégicas deben orientar la secuenciación de los esfuerzos en la gestión del talento. Estas nos indican cómo y por dónde empezar. Como explica Celso Manuel Pérez, Vice-Presidente de Administración y Finanzas de Grupo Ramos, la ruta crítica diseñada para implementar las iniciativas en gestión del talento procura lograr el mayor nivel de impacto posible y apalancar en las posiciones claves o pivotales para impulsar el cambio organizacional y desarrollo del talento en los recursos humanos. Banco Popular Dominicano logró integrar en su modelo de gestión el soporte tecnológico que logra sostenibilidad y la DGII nos ilustra el difícil reto de mantener el talento en una empresa pública.

Unas recomendaciones finales

Al plantearse cualquier iniciativa o programa de gestión de talento, como de gestión de recursos humanos en general, debemos preguntarnos insistentemente y concienzudamente:

- ¿Qué requerimientos hace la estrategia organizacional en términos de recursos humanos? ¿Cuál es la situación deseada según la visión organizacional?

- ¿Cuál es nuestro modelo de negocios y qué gente con cuales competencias requiere?
- ¿Cuáles cambios deben efectuarse en la estrategia organizacional, el modelo de negocios, la organización misma y las competencias de sus recursos humanos?
- ¿Con son las prioridades y urgencias todo esto? ¿Cómo apalancar y en qué secuencia para poder avanzar más rápido y seguro?
- ¿Cómo integrar coherentemente las políticas, programas y sistemas de gestión de recursos humanos de manera que se apoyen mutuamente maximizando su costo-efectividad y minimizando los peligros de entropía por contradicciones entre los mismos?
- ¿Cómo involucrar y asegurar la participación de la gerencia de línea adueñándose de la implementación e institucionalización de tales políticas, programas y sistemas de gestión?
- ¿Cómo aprovechar las tecnologías de la info-comunicación como soporte amigable de la implementación de esas políticas, programas y sistemas de gestión y asegurar su viabilidad sostenida?

Como comentó uno de los entrevistados en esta investigación: “para nosotros es muy importante alinear la organización... como para cualquier empresa en crecimiento (la empresa hace diez años vendía casi una quinta parte de lo que vende hoy) para nosotros es un reto mantener a todos nuestros colaboradores alineados con el cumplimiento de la promesa que hacemos a nuestros clientes, de ofrecerles siempre más variedad, precios más bajos, y mejor servicio. Cuando la empresa contaba con 700 colaboradores, era más fácil identificar los empleados talentosos con alto potencial de desarrollo, pero ahora cuando somos más de 7.500 colaboradores, no es tan fácil hacerlo sin procedimientos y procesos sistemáticamente diseñados e implementados...y alineados a la estrategia”.✱