¿Qué es el Indicador de Flujo de Talento?

Dándole continuidad a este tema iniciado en el número de julio-agosto donde hice mención de que el Indicador de Talento es la resultante del Proceso de Planeación de Recursos Humanos cuya medición o estimación y análisis nos pueda revelar dos cosas principalmente:

a) Si tenemos a la(s) persona(s) correcta(s) para el puesto correcto y, derivado de esto,

b) si tenemos un déficit o superávit de personal para el puesto o nivel requeridos, tanto para las necesidades organizacionales actuales, como para las futuras.

Al final del artículo anterior preguntaba si las organizaciones pueden ir a la quiebra por falta de flujo de talento cuando tienen su indicador en déficit, haciendo analogía sobre el hecho de que las empresas pueden ir a la quiebra por falta de flujo de efectivo (*cash flow*).

Desde mi punto de vista, definitivamente sí, expresada esta quiebra de formas diferentes, desde la mediocridad de la gestión y de los resultados, hasta la agonía al observar cómo el negocio se nos va de las manos con menores ingresos y rentabilidad, aunque probablemente ni cuenta nos demos o lo hagamos demasiado tarde.

En otras palabras, si el Indicador de Talento está en superávit en algún puesto especifico, nos indica que tenemos al colaborador o talento:

- **correctamente identificado y asignado al puesto organizacional requerido;**
- **con el perfil requerido para ocupar el puesto actual;**
- **con el entrenamiento y la experiencia requeridas para poder desempeñar con efectividad el puesto actual.**
- **La consecuencia más probable es que tendremos un colaborador que contribuye a los resultados esperados bajo su responsabilidad.**

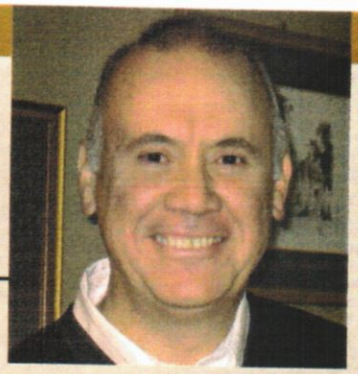
Si el Indicador de Talento está en déficit pues obviamente nos estará indicando que tenemos problemas en ese puesto o nivel jerárquico especifico, pues seguramente el colaborador o talento:

- **No cuenta con el perfil requerido o, si lo llegara a tener, probablemente haya sido transferido, promovido o asignado antes de tiempo, sin el entrenamiento básico y, más grave aún, sin la experiencia básica requerida. Todo lo anterior, porque no se tenía a alguien más para asignar a tal o cual posición.**
- **Entonces, la consecuencia más probable es que tendremos un colaborador que no está contribuyendo a los resultados esperados, con los riesgos que esto puede ocasionar por una decisión inadecuada, tanto para el colaborador como para la organización.**
- **Paradójicamente, una de las consecuencias es la perdida de talento asignado a destiempo o dejado a la deriva por una inadecuada dirección y supervisión del líder o jefe inmediato.**

Cuando existe un proceso de Planeación de Recursos Humanos hay posibilidades de generar y aprovechar el Indicador de Talento en superávit, lo cual nos puede indicar que tenemos al colaborador o talento:

- **Identificado para ser asignado al puesto organizacional requerido de acuerdo a las necesidades organizacionales también identificadas y más cuando estamos considerando puestos clave o estratégicos;**
- **disponible en el tiempo o fecha requerida de acuerdo a la planeación, diseño o necesidad organizacional identificada de corto, mediano o largo plazo;**
- **disponible en la forma requerida, esto es, con el entrenamiento y las competencias requeridas, incluida la experiencia mínima deseable**
- **y que además, la asignación, transferencia o promoción de este colaborador sea cubierta de igual forma por otro colaborador o talento identificado y entrenado en tiempo y forma.**

En mi experiencia, es más frecuente encontrar que las organizaciones tengan el Indicador de Talento en déficit y no sólo en los puestos que podemos denominar como clave o estratégicos: "es común también que ni siquiera llegamos a saberlo o darnos cuenta pues no lo medimos" y, por lo tanto, "tampoco conocemos las consecuencias en los costos directos, indirectos y sobre todo en el costo emocional y en los costos de oportunidad" que esto ocasiona, repercutiendo e impactando en los "ingresos y rentabilidad del negocio".



Pablo Santa María G.

Hay organizaciones que están diseñadas para generar Flujo de Talento predominando el Indicador de Talento en superávit. Un ejemplo muy claro es Procter & Gamble, quienes han sabido identificar, formar y desarrollar a sus colaboradores. Podríamos decir que no sólo tienen los procesos requeridos sino que cuentan además con la cultura organizacional y del apoyo y gestión de la Dirección General y mandos directivos.

Imaginemos, por otro lado, el hecho real que puede ser la asignación de una persona a un puesto "X" hacia el cual sabemos que esta persona "NO" tiene NI el perfil NI el entrenamiento NI la experiencia para desempeñarlo, lo cual es común en cualquier tipo de organizaciones públicas y/o privadas. ¿Se le viene a la mente algún caso conocido? ¿o varios, más bien?

Es preocupante observar que esta situación no tiene fronteras, por ejemplo, en el sector público o gubernamental, en el cual se anuncian cambios que lo pueden dejar a uno perplejo, pues pareciera que se han colocado o tenido que colocar en ciertas posiciones a personas que probablemente no tengan el perfil requerido, ni la preparación suficiente y mucho menos la experiencia mínima necesaria para que se puedan tomar decisiones efectivas y eficientes. Y luego nos preguntamos por qué las cosas no funcionaron.

"Si el Indicador de Talento está en superávit nos indica que tenemos al colaborador o talento"

Pero, ¿por qué sucede lo anterior?, ¿Será que no había alguien más para asignar a ese puesto?, ¿Quién toma la decisión?, ¿Qué tendríamos que hacer?, ¿Cómo se mide?

Será que no se cuenta con la:

- **"Planeación Organizacional" requerida.**

Esto es, que no se tiene una correcta identificación de las necesidades organizacionales reflejadas en los puestos actuales y futuros.

- **"Planeación de Recursos Humanos requerida.**

Esto es, que no se tiene al talento identificado, suficiente y preparado, para satisfacer las necesidades organizacionales actuales y futuras.

Como decía Einstein, no esperes resultados diferentes si sigues haciendo lo mismo... por lo tanto, ¿qué se tendría que hacer de forma diferente? Interesante pregunta para la cual no hay una receta de cocina o médica única.

Sin embargo, se han empezado a generar acciones (algunas probablemente como tendencias) tales como:

- **Rediseñar los procesos de Recursos Humanos pero partiendo del proceso de Planeación de Recursos Humanos para darle dirección y alineamiento al quehacer y gestión estratégica y operativa de esta área.**

- **Derivado de lo anterior, la gestión del área de Recursos Humanos debe de posicionarse y proveerse de una manera diferente, diseñando, normando, entrenando y acompañando a los líderes y responsables directos (ver el siguiente punto) para que éstos gestionen las mejores prácticas definidas de una manera efectiva y que contribuyan a su propio Indicador de Talento.**

- **No sólo reconocer que el verdadero Director de Recursos Humanos es el jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico empezando por el Director General, sino que además sepan cómo hacer para identificar, generar y retener talento y también finalmente, ¡que quieran hacerlo, que se comprometan!**

- **Diseñar y desarrollar el puesto de Director de Talento no como moda sino porque se ha reconocido que la Gestión de Talento es relevante como una posición que tiene que ver con todas las aristas de esta Gestión, alineando desde la Planeación Organizacional con la de Recursos Humanos, con los procesos que permitan la identificación, formación y desarrollo de cualquier colaborador o talento sea clave o no, con el acompañamiento al talento identificado y a los líderes que deberían de hacer esta gestión, por mencionar algunas.**

Pablo Santa María G. es consultor de nogocios Sr. de Procesos Humanos de Negocio.
psanta_mariag@hotmail.com