

---

# Eines de suport a la gestió del talent

---

PID\_00246324

Pere Jiménez Creis

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Procés de gestió del talent</b> .....	9
1.1. Gestió del talent com a decisió estratègica en el marc de la gestió per processos .....	11
1.1.1. Gestió per processos .....	11
1.1.2. Gestió estratègica .....	13
1.1.3. El concepte VUCA .....	14
1.1.4. Claus del talent com a decisió estratègica .....	16
1.2. Planificació estratègica enfocada al talent .....	18
1.2.1. Fase 1: Cerca d'informació rellevant enfocada al talent .....	19
1.2.2. Fase 2: Anàlisi d'escenaris i de l'estratègia. Anàlisi DAFO creuat .....	21
1.2.3. Fase 3: Disseny i desplegament del pla estratègic .....	23
1.2.4. Gestió del canvi .....	24
1.3. Fases en la gestió del talent .....	26
1.4. Implantació d'un sistema de gestió del talent .....	28
<b>2. Eines de gestió del coneixement</b> .....	33
2.1. Organitzacions que aprenen: claus .....	33
2.2. Implantar un sistema de gestió del coneixement .....	34
2.2.1. Fases en la gestió del coneixement .....	36
2.3. Eines de gestió del coneixement .....	36
2.4. Diagnòstic de gestió del coneixement .....	39
2.5. Creativitat .....	40
<b>3. Eines TIC de suport a la gestió del talent</b> .....	43
<b>4. Mètriques en la gestió del talent</b> .....	45
4.1. Gestió per competències i gestió per objectius .....	45
4.2. Aspectes rellevants en el mesurament .....	47
4.3. Indicadors en la gestió del talent: eines TIC de seguiment .....	48
<b>Bibliografia</b> .....	51



## Introducció

Hi ha diferents maneres d'enfocar una introducció a la temàtica de la gestió del talent; no obstant això, cal fer-ho des d'una perspectiva àmplia i de visió de l'entorn per a entendre que estem vivint una revolució lligada a les **competències personals**. El fet que aquests canvis afectin principalment a persones potser no permeti que transcendeixi més enllà dels seus llocs de treball i fins i tot de les seves vides. No obstant això, són molts milers de persones les que estan liderant a l'ombra la transformació de les nostres vides, gràcies a les seves capacitats i habilitats personals, la seva persistència i la seva creativitat aplicades als processos de treball en els quals participen. El **conjunt dels elements que les fa ser diferents** és el que entenem com a **innovació personal**.

És revelador comprovar com les **persones innovadores** poden canviar d'organització en organització, desenvolupant les seves competències al màxim nivell, sense ser identificades, sense capitalitzar-se el seu coneixement i, per tant, sense ser valorades, per ser ignorades.

El fet d'actuar com a facilitador en processos d'ensenyament i aprenentatge, presencials però sobretot en línia, amb milers de professionals, fins avui, en matèries tan interessants com la gestió de la innovació, la gestió per processos, la direcció de persones o la pròpia gestió del talent i les eines tecnològiques d'informació i de comunicació en la gestió de persones m'ha permès conèixer-les i interactuar-hi. La meva conclusió és sempre la mateixa en finalitzar una assignatura d'aquestes matèries: quina llàstima que aquestes persones no comptin amb prou **llibertat, recursos i motivació** per a desenvolupar tot el seu potencial en les seves organitzacions.

Precisament la gestió del talent busca **identificar, atreure, seleccionar, desenvolupar, retenir i millorar les capacitats** innates i apreses de les persones. Cadascun d'aquests aspectes compta amb les seves pròpies activitats clau i no sempre es repeteixen de la mateixa manera en cada organització, ja que depenen del sector, de la ubicació, del perfil de l'empresa i fins i tot de la seva història. Per aquest motiu, la gestió del talent no és una «ciència exacta», ja que treballa amb variables que fluctuen.

En aquest mòdul definirem la gestió del talent a nivell **estratègic com operatiu**, seguint les fases que podrien aplicar-se perquè les persones amb potencial el desenvolupin en **processos, productes i serveis** de l'organització.

També veurem com els sistemes d'una organització han de tenir actius per a permetre una òptima gestió del talent. **Saber qui sap i aporta**, així com **qui té potencial de saber i aportar**, pot aconseguir-se si es compta amb un sistema de gestió del coneixement adaptat a les necessitats de l'organització i del mercat, amb esperit d'**innovació disruptiva**.

I finalment, cal entendre que la gestió del talent ha de ser avaluada i ha de permetre a l'organització assolir fites prèviament identificades. Per aquest motiu resulta essencial **identificar i seguir els indicadors de gestió del talent**, i saber així si l'organització **optimitza el seu potencial innovador** i el dirigeix cap a l'èxit competitiu i social.

## **Objectius**

Els objectius d'aquest mòdul són els següents:

- 1.** Identificar les necessitats de gestió del talent d'una organització i del seu mercat actual i potencial.
- 2.** Entendre el talent intern com a clau estratègica.
- 3.** Implantar el procés de gestió del talent en una organització.
- 4.** Identificar els indicadors de gestió del talent.
- 5.** Assimilar el procés de gestió del coneixement.





## 1. Procés de gestió del talent

Talent és el conjunt de capacitats innates o adquirides per mitjà de l'estudi i l'experiència d'una persona. D'aquesta manera, a nivell empresarial, podem considerar que una persona amb talent compta amb certes capacitats, que – convenientment desenvolupades i aplicades – poden generar millors resultats, tant en rendiment productiu com en innovació, i en conseqüència millorar la competitivitat de l'empresa.

El talent, per tant, és intrínsec a la persona i pot dividir-se en tres elements o capacitats clau:

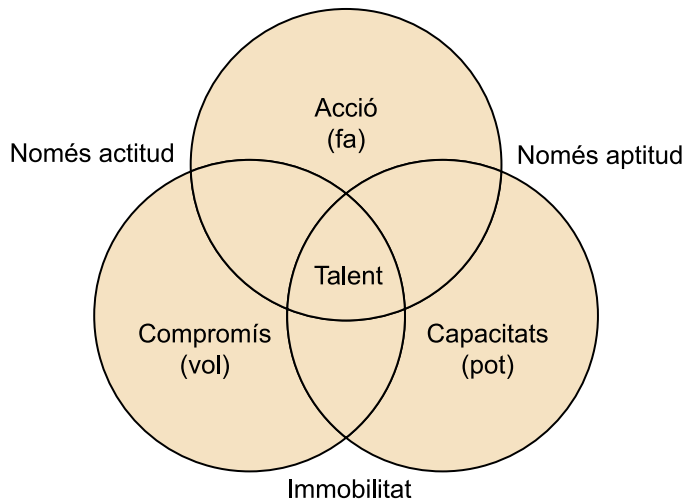
- Capacitat per a entendre: intel·ligència.
- Capacitat per a fer: aptitud.
- Capacitat per a innovar: creativitat.

Cada persona té un potencial particular i únic, per això en una organització el talent s'ha de gestionar sumant capacitats (coneixements i habilitats), compromisos i accions. Però no sempre és així; com es pot veure al gràfic següent, una persona capaç fa la seva feina sense incentius o estímuls externs, per motivació intrínseca. Podrà complir amb la seva comesa de manera eficaç però no de manera eficient. És una persona desmotivada que hauria de tenir un pla per guanyar compromís i, d'aquesta manera, aprofitar el seu talent per aconseguir els objectius de l'organització.

Al mateix gràfic veiem que també pot ser que una persona faci la seva feina amb motivació, però sense les capacitats necessàries. En aquest cas el resultat pot no ser eficaç, tot i que amb ajuda externa es pot aconseguir. Lògicament convé tenir un pla per millorar les seves competències, mitjançant la formació i l'acompanyament o la mentoria, per exemple.

El tercer cas és el de les persones que no fan una feina d'acord amb les seves capacitats i el seu compromís. Per tant, el seu talent està inactiu i, segurament, amagat. Així doncs, cal fer una anàlisi exhaustiva de les capacitats de les persones de l'organització per aprofitar-les en els processos o els projectes adequats.

Figura 1. Components del talent en una persona: poder, voler i fer



Però aquests tres elements necessiten un quart element transversal, que activa els tres anteriors: voluntat de fer: actitud.

Per tant, podem considerar com a talent la suma de la intel·ligència, la creativitat, l'aptitud i l'actitud d'una persona. Si bé la intel·ligència i la creativitat són capacitats pròpies de cada persona, potser innates, és en l'aptitud i l'actitud on una organització pot incidir més, de cara a aprofitar les dues capacitats clau intrínseques a la persona.

Si cada persona compta amb un talent específic, el conjunt del talent d'una organització és la suma dels talents individuals.

En el moment en el qual el talent és gestionat i aquest genera coneixement compartit, estructurat i utilitzat pel conjunt de l'organització, podem dir que hi ha una gestió del capital intel·lectual.

Com hem comentat, la competitivitat d'una empresa depèn de factors com la productivitat i la innovació. Perquè una empresa sigui competitiva, necessita persones competents i capaces de millorar la productivitat i la innovació. Per aquest motiu, és clau gestionar el talent de les persones en una organització. La qüestió és com gestionar un actiu intangible, com el talent, que forma part del perfil individual de cada persona i que en moltes ocasions ni la pròpia persona és conscient que el té.

La gestió del talent és el conjunt de les activitats que, realitzades en el context d'una organització, dirigeixen el talent individual al compliment d'uns resultats prèviament planificats.

Aquesta definició és una mica genèrica, però incorpora una fase inicial en el procés de gestió del talent: la planificació. Una cosa que veurem en el següent apartat.

## **1.1. Gestió del talent com a decisió estratègica en el marc de la gestió per processos**

### **1.1.1. Gestió per processos**

Els processos identifiquen la cadena d'activitats que es desenvolupa en una organització per a obtenir els seus productes i/o serveis, a partir dels requisits dels seus clients. De manera resumida, val la pena recordar què és estratègia i gestió de processos, i com es vinculen, si es vol plantejar la gestió del talent des d'aquesta perspectiva. Simplificant-ho molt, la gestió per processos ve a ser l'explicació de com es fan les coses en una empresa o entitat.

La gestió per processos és una nova forma de gestió de les organitzacions, acostumades a definir i treballar sobre la base d'una estructura departamental, en la qual les funcions condueixen el negoci. La nova visió, introduïda amb èmfasi des de començaments del nou mil·lenni, trenca amb l'estructura vertical i planteja un esquema horitzontal, en el qual les activitats de l'organització s'agrupen en processos enfocats al client. La norma ISO 9001 de sistemes de gestió de la qualitat, en la seva versió de l'any 2000, introduïa ja aquest esquema de gestió, però les organitzacions han comptat amb altes barreres per a la seva implantació, entre les quals poden citar-se: desconeixement per part dels equips directius; la dificultat dels comandaments intermedis per a cedir poder (*empowerment*) en els seus equips, oferint-los un major grau d'autonomia i responsabilitat; i també la complicació que suposa que algunes persones d'aquests equips no vulguin o puguin assumir-ho. En definitiva, encara que les successives versions de la norma ISO 9001 han anat augmentant la seva incisió en la gestió per processos com a esquema de gestió de qualitat, encara moltes organitzacions tenen el canvi pendent de realitzar.

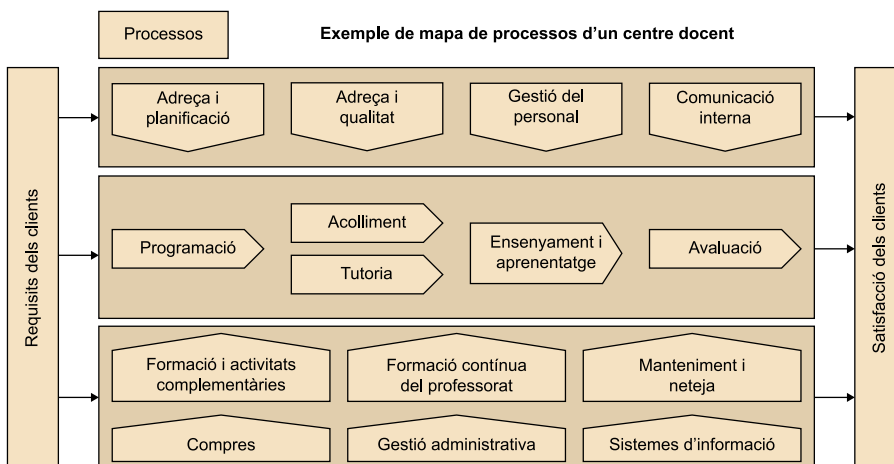
La gestió per processos classifica, en el seu esquema més habitual, els processos de l'organització en tres tipus:

- Els **processos estratègics** o de gestió: són aquells que guien la resta dels processos de l'organització, marquen pautes i avaluen els resultats. Solen ser els processos de direcció i planificació, de gestió de màrqueting, de gestió del personal i de gestió de qualitat i innovació.
- Els **processos operatius** o clau: són la raó de ser de l'organització i es mostren com una cadena de processos que donen resposta directa als requisits del client, des de la seva petició al lliurament del producte o prestació del servei fins a la seva avaluació. Per a identificar-los, solament cal observar què succeeix des que es rep una comanda fins que es lliura. En el cas d'un

centre educatiu, per exemple (figura 2), serien els processos de programació, acolliment, ensenyament i aprenentatge i avaluació. En el cas d'un hospital, serien els processos d'atenció sanitària (cita prèvia o urgència, admissió, ingrés, tractament, cirurgia i alta). En una empresa industrial el procés inicial és la comanda, compres, preparació de màquines, producció, magatzem i expedicions.

- Els **processos de suport**: són aquells que ajuden que els processos operatius desenvolupin les seves activitats eficaçment.

Figura 2. Exemple de mapa de processos d'un centre docent



Si ens fixem en els processos estratègics i de suport, solen repetir-se en qualsevol tipus d'organització. No obstant això, els operatius són els que porten l'ADN de l'organització; sense ells no tindria sentit l'existència de l'empresa o entitat.

Des del punt de vista de la gestió de persones i el seu talent, és important el canvi a la visió de processos d'una organització pel fet que l'organigrama deixa de tenir sentit en el moment de definir les funcions del personal. En la visió de processos, per a definir les funcions del personal cal identificar en quins processos col·labora i amb quin rol.

En la gestió per processos una persona pot ser «propietària» o responsable d'un procés i al seu torn ser col·laboradora d'altres tres, per exemple. La direcció de recursos humans passa a ser el procés de gestió de persones, que pot ser estratègic o de suport, però mai operatiu. És estratègic en les organitzacions en les quals hi ha alguna problemàtica, per exemple per a atreure personal qualificat en el seu àmbit, o simplement on la labor del personal, el seu talent, és clau.

### 1.1.2. Gestió estratègica

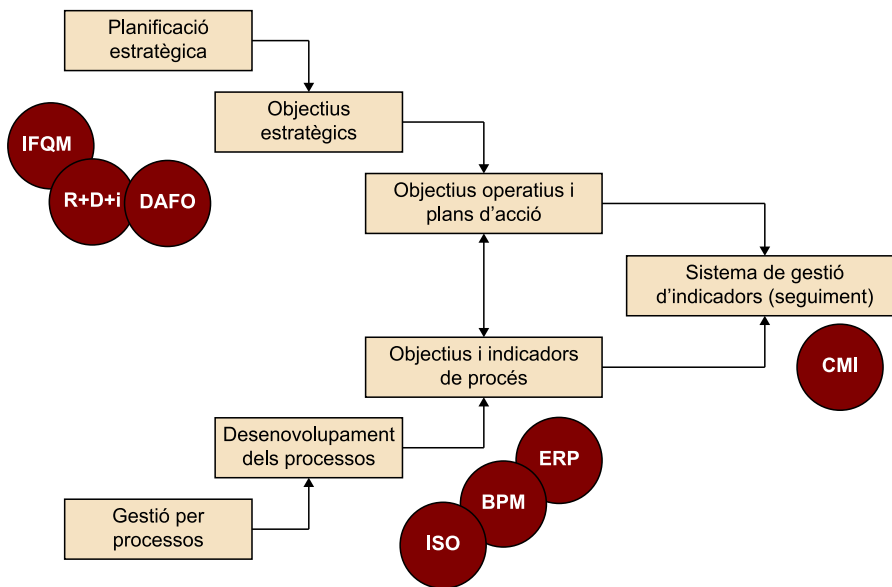
Com hem comentat, incorporar a una organització el procés de gestió del talent ha de ser una decisió estratègica. Per això és clau entendre també què és estratègia i com es gestiona.

Quan es crea una empresa o entitat, per regla general es defineix una missió, una visió i uns objectius. Encara que no es faci per escrit, la persona o persones que decideixen emprendre tenen una proposta amb aquestes definicions com a punt de partida. El que ocorre amb el temps és que aquests objectius d'inici del negoci o l'activitat es desvirtuen pel lògic esdevenir del temps i els canvis de l'entorn. No obstant això, en molt poques ocasions es revisen i es tornen a planificar nous objectius.

La gestió estratègica tracta d'estandarditzar, d'establir, el mètode sistemàtic que permeti analitzar l'entorn i els resultats interns de l'organització, i amb això anar planificant nous objectius que complir, amb la visió posada especialment en els clients actuals i potencials, i en les seves necessitats i expectatives.

Com s'aprecia a la figura 3, la gestió estratègica té el seu desenvolupament a partir de les dades del procés estratègic (que permeten obtenir els objectius estratègics) i, d'altra banda, a partir dels objectius de procés, una vegada implantada i desplegada la gestió per processos. Els objectius estratègics han de desplegar-se de manera adaptada als objectius de procés per a realitzar un seguiment i un esforç de compliment efectiu. El sistema utilitzat per al seguiment d'indicadors és el denominat **quadre de comandament integral o d'indicadors**.

Figura 3. Relació entre la gestió estratègica, la gestió per processos i el sistema d'indicadors de seguiment d'una organització



És important el desplegament comentat pel fet que el següent pas és assignar als responsables de processos i els seus equips els objectius dels seus processos i avaluar el seu rendiment a partir del seu compliment.

En definitiva, perquè la gestió estratègica sigui eficaç, ha de comptar amb la col·laboració del personal, que és qui coneix el client, els processos, els productes i/o serveis de l'organització i és qui té la capacitat d'innovar, de proposar noves solucions i propostes que la facin més competitiva.

La gestió del talent necessita, d'una banda, introduir-se en la gestió de l'organització com un procés més, segurament de nivell estratègic o vinculat a un altre procés de gestió de persones. D'altra banda, ha de formar part de les principals línies estratègiques i, per tant, comptar amb objectius concrets i indicadors que permetin dur a terme un control del seu compliment.

D'aquesta manera, la gestió del talent és un procés de gestió, considerat estratègic, i com a tal ha de considerar les tendències de l'entorn, mercat de clients, de competència i l'evolució de la normativa i la tecnologia.

### 1.1.3. El concepte VUCA

L'entorn ha canviat i potser el principal canvi és que l'única cosa estable serà el seu canvi continu. El concepte VUCA prové de l'Acadèmia de l'armada nord-americana i descriu la **volatilitat**, la **incertesa** (*uncertain*), la **complexitat** i l'**ambigüïtat** del món, resultat dels atacs terroristes del 11S i altres esdeveniments de principis del nou mil·lenni. Sens dubte, és un concepte que ens pot ajudar a entendre quina és la clau de les organitzacions per a millorar i

créixer, tenint en compte que els ràpids canvis en l'entorn són continus i es mantindran. Canvis inevitables i impredecibles que no seguiran una senda determinada.

La **volatilitat** del concepte VUCA significa velocitat i volum dels canvis que es donen contínuament. Les turbulències econòmiques del passat han crescut en intensitat i persisteixen durant més temps.

La **incertesa** és palesa per la impossibilitat de comptar amb indicadors fiables que permetin predir el futur, amb la dificultat afegida que això suposa en el moment de prendre decisions estratègiques.

La **complexitat** ve donada per la dificultat d'entendre les causes dels fets que es van succeint tant a nivell social com de mercat. Múltiples variables, d'origen divers, en molts casos d'aparició recent i existència temporal, generen confusió.

Finalment, l'**ambigüitat** s'incorpora a aquest nou entorn de gestió com la falta de claredat sobre el significat dels esdeveniments i la frustració pel poc recorregut dels èxits en el temps.

En aquest entorn, és per tant necessari ser àgils en els canvis a curt termini, prestar atenció al que s'esdevé i prendre decisions creatives i innovadores.

L'agilitat serà una de les claus d'èxit en el lideratge de les organitzacions. Els **mètodes àgils en la gestió** (*agile management*) estan sent considerats en múltiples de les seves versions. Per exemple, el *lean agile management* per a optimitzar els recursos i els processos d'una organització, o l'*agile project management* en la gestió de projectes amb processos de replanificació contínua. En qualsevol cas, les organitzacions que volen ser competitives i analitzen com canvia el seu entorn de mercat saben que l'**agilitat en els canvis**, a nivell de processos, productes i serveis, és clau.

Com a conclusió, per a una adaptació a l'entorn canviant VUCA, la solució és atreure personal directiu amb capacitació en tecnologia àgil, amb prou talent per a **prendre decisions de manera àgil i adaptada a cada moment**. En paral·lel, ha de formar-se l'equip directiu actual perquè es prepari per a gestionar el canvi.

Progressivament, la resta de les persones en l'organització també han d'anar **incorporant competències digitals** i guanyant perfils de **ràpida adaptació al canvi**, amb **talent clau** per a l'organització i la seva diferenciació.

#### Referència bibliogràfica

Kirk Lawrence (2013). «Developing leaders in a VUCA environment». *UNC Executive Development* (pàg. 1-15).

### 1.1.4. Claus del talent com a decisió estratègica

En l'entorn VUCA, per tant, determinar la gestió del talent de l'organització com una cosa estratègica és una de les sortides més intel·ligents. Vegem a continuació com s'aconsegueix gestionar el talent des del punt de vista estratègic:

- **Alinear l'estratègia de gestió de persones amb la de l'organització.** Les empreses o entitats han de tenir un pla estratègic ben desenvolupat, actualitzat i estructurat en tres palanques: la funcional i de processos interns, la tecnologia i la del capital humà.
- **Mesurar el seguiment del capital humà amb la tecnologia.** Les dades empresarials han d'estar relacionades digitalment amb les de la gestió del capital humà, com dades de nòmines, contractació, aprenentatge, rendiment, seguretat i informació generada, entre d'altres. Tot en una plataforma.
- **Persones globals en un món global.** L'estratègia de moltes empreses passa per buscar i atreure persones amb una visió i cultura globals. Coneixement de diferents sectors i països, que puguin donar un valor afegit al seu lloc de treball.
- **Planificar el capital humà.** Seguir el cicle de planificació del capital humà: determinar el tipus de talent necessari, establir el nombre de talents, identificar les bretxes i prioritats, i finalment determinar les accions i inversions necessàries. El resultat és el pla de talent de l'organització.
- **Determinar el segment de talent i valor.** Decidir quin tipus de talent és estratègic, quin talent és essencial, quin talent és requisit i quin no és essencial (talent inadaptat).
- **Determinar l'acció estratègica potencial.** Desenvolupar el talent estratègic, protegir el talent essencial, racionalitzar o externalitzar el talent considerat com a requisit i prescindir del talent no essencial.
- **Competències bàsiques d'empresa.** Les noves competències bàsiques estan relacionades amb la innovació, l'enfocament al mercat i la gestió del talent, ja que el creixement és possible en funció del nivell de coneixement que són capaces de desenvolupar internament les organitzacions
- **Competències bàsiques de persones.** Com les empreses, les persones han de preparar-se per guanyar algunes competències imprescindibles amb la finalitat que l'empresa pugui orientar-se al talent, al mercat i a la innovació. Aquestes són les competències digitals, l'orientació al client, l'aprenentatge i la flexibilitat.



- **Escassetat del talent en l'actualitat.** Les empreses no són sensibles en general a la identificació, millora, gestió i retenció del talent, per la qual cosa té lloc una fugida dels millors professionals, fins i tot fora del país, que busquen millors retribucions i, sobretot, més bon reconeixement.
- **Beneficis de la integració tecnològica i estratègica de la gestió del talent.** Més seguretat de les dades, major facilitat d'ús i interrelació, menor cost de propietat i protecció, millor accessibilitat i desenvolupament futur i per tant major possibilitat de revertir en una major rendibilitat de l'empresa o entitat.

En conseqüència, la gestió del talent es conforma com una de les claus estratègiques de qualsevol tipus d'organització que es plantegi evolucionar i créixer.

Els objectius derivats o generats a partir de les fases explicades en aquest apartat poden ser considerats els objectius estratègics de l'organització. Aquests objectius estratègics sens dubte ajudaran a definir o redefinir la missió, la visió i els valors de l'organització.

Una vegada realitzada l'anàlisi estratègica, es pot plantejar la definició o revisió de tres elements clau per al futur de l'organització: la missió, la visió i els valors, encara que també pot realitzar-se amb anterioritat, com a punt de partida.

- La **missió** és la raó de ser de l'organització. Sol definir-se pensant en les paraules clau que defineixen les principals activitats que realitza avui l'empresa o entitat, per a unir-les posteriorment i formar una frase lògica. Per exemple, la missió en el cas d'un hotel podria incloure les paraules «serveis, qualitat, estada, restauració, esdeveniments». D'aquestes paraules podríem deduir la següent missió: «L'hotel ofereix serveis d'estada, restauració i gestió d'esdeveniments amb el màxim nivell de qualitat».
- La **visió** és l'estat desitjat que es vol aconseguir en el futur. Ve a ser un somni dels directius de l'organització, que han de visualitzar l'organització que desitgen aconseguir en el futur. També pot definir-se enumerant les paraules que determinen l'estat desitjat futur, per part dels responsables, per després formar una frase que descrigui realment quina és la visualització futura de l'organització. Pot considerar-se com el somni col·lectiu de l'empresa o entitat. Per exemple, en un hotel podríem incloure les següents paraules: «equip, professional, referència, innovació, satisfacció, clients i talent». En aquest cas podríem deduir la següent visió de l'hotel: «L'hotel desitja ser reconegut com a referència per l'alt nivell d'innovació dels serveis que ofereix, per l'alt nivell de satisfacció i fidelització dels seus clients i pel nivell de talent compartit pel seu personal».
- Els **valors de l'organització** són els principis ètics, morals i de costums que s'estableixen perquè el tipus de tracte al client, la manera de col·laborar entre els propis treballadors i tot allò que depengui de les emocions dels

treballadors sigui homogeni. Igualment, una manera de definir els valors és decidir quines paraules o frases defineixen la manera com es comporten els empleats entre ells, i amb els clients, entre d'altres. En un hotel, per exemple, podríem considerar com a paraules clau en la descripció dels valors: «tracte familiar, innovació, millora contínua, professionalitat, flexibilitat i talent compartit», i serien aquests mateixos els cinc valors que podrien presentar-se com de referència per a tot el personal.

Per a aconseguir convertir la missió en la visió, comptem, d'una banda, amb els valors i, de l'altra, amb els objectius estratègics desplegats, identificats seguint les fases de la planificació estratègica, enfocada al talent.

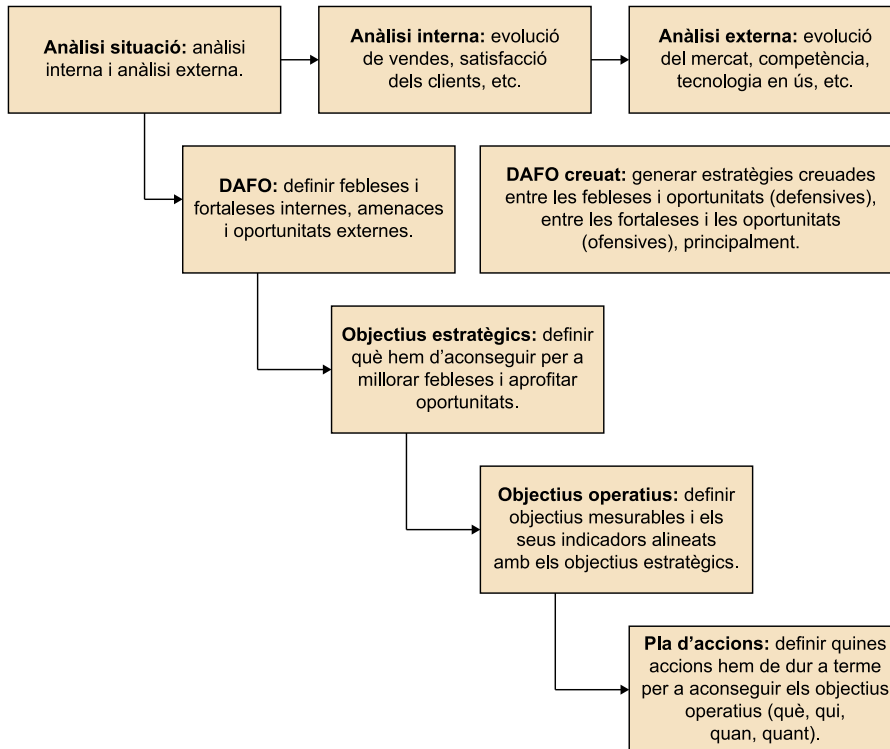
## **1.2. Planificació estratègica enfocada al talent**

Com s'ha vist, una de les primeres accions que hem de dur a terme per iniciar amb bon peu el camí de la millora és definir el pla estratègic de l'empresa/entitat. Qualsevol tipus d'organització hauria de tenir traçat el seu rumb. **La planificació estratègica és necessària en empreses grans i petites, privades i públiques, no hi ha excepcions.** Quin caminant no sap cap a on es dirigeix? Anem a veure a continuació el procés que hem de seguir.

El procés per a desenvolupar el pla estratègic de l'organització és el següent, presentat tant a nivell gràfic, a la figura 4, com descriptiu a continuació:

- Fase 1: Cerca d'informació rellevant enfocada al talent.
- Fase 2: Anàlisi d'escenaris i de l'estratègia. Anàlisi DAFO creuat.
- Fase 3: Disseny i desplegament del pla estratègic.
- Gestió del canvi.

Figura 4. Diagrama de flux del procés de desenvolupament estratègic



### 1.2.1. Fase 1: Cerca d'informació rellevant enfocada al talent

Aquesta primera fase consisteix a identificar quina és la informació rellevant per a l'empresa o entitat, tant a nivell intern com extern, així com altres informacions pròpies del sector. Vegem com buscar aquesta informació:

1) **Informació interna:** es tracta de buscar informació interna de l'empresa, que es pugui considerar clau per a una anàlisi de situació eficaç a nivell organitzatiu. Per exemple, pot considerar-se informació interna clau l'evolució del nombre d'empleats, l'evolució de la facturació, el nivell de queixes i satisfacció de clients i d'empleats, entre d'altres. La font d'informació interna sol ser la documentació, les bases de dades i els registres generats per la pròpia organització. En ocasions pot ser necessari realitzar alguna enquesta, per exemple per a conèixer quin és el nivell de satisfacció dels empleats (clima laboral) o construir un mapa de les fonts del talent intern.

2) **Informació externa:** en paral·lel a la cerca d'informació interna, pot buscar-se la d'origen extern, informació del sector, informació de productes, processos i resultats de la competència, dades globals de mercat i tota aquella informació que haurem de buscar en bases de dades, internet o fonts externes a l'empresa/entitat. Per a buscar informació sobre la gestió del talent, caldrà investigar per exemple en fonts com estudis sobre els reptes de les empreses en el terreny dels recursos humans (taules 1 i 2).

Taula 1. Reptes en matèria de RRHH

	<b>Local/ regional</b>	<b>Nacional</b>	<b>Interna- cional</b>	<b>Total</b>
<b>Augment del rendiment i productivitat dels empleats</b>	60,0 %	54,8 %	51,4 %	53,9 %
<b>Escassetat de professionals adequats</b>	20,7 %	13,9 %	16,7 %	16,6 %
<b>Atracció i selecció de professionals</b>	23,3 %	23,0 %	28,5 %	26,0 %
<b>Fidelització del talent</b>	17,3 %	36,1 %	35,8 %	32,7 %
<b>Formació de la plantilla i desenvolupament professional</b>	48,7 %	44,4 %	41,8 %	43,7 %
<b>Revisió de l'estructura salarial (salari, beneficis i condicions laborals)</b>	32,0 %	28,2 %	28,9 %	29,2 %
<b>Creació i manteniment d'un clima de treball adequat</b>	47,3 %	44,8 %	43,5 %	44,5 %
<b>Mobilitat interna i externa</b>	8,0 %	6,3 %	12,6 %	10,0 %
<b>Reestructuració d'algun departament</b>	32,7 %	39,3 %	35,3 %	36,0 %
<b>Altres</b>	10,0 %	9,1 %	5,6 %	7,4 %

Font: Informe Randstad de tendències de RRHH (2016, pàg. 10).

Taula 2. Aspectes de més impacte en l'organització el 2016, per mida d'empresa

	<b>Menys de 50 empleats</b>	<b>50-249</b>	<b>250-999</b>	<b>+1000</b>	<b>Total</b>
<b>Gestió de costos</b>	52 %	57 %	53 %	56 %	54 %
<b>Millora dels productes</b>	48 %	49 %	54 %	47 %	49 %
<b>Entorn econòmic general</b>	48 %	42 %	39 %	41 %	44 %
<b>Manteniment dels marges comercials</b>	38 %	32 %	30 %	24 %	32 %
<b>Gestió del creixement</b>	33 %	28 %	32 %	29 %	30 %
<b>Innovació i tecnologia</b>	22 %	28 %	32 %	38 %	28 %
<b>Atracció i retenció de professionals amb talent</b>	24 %	25 %	26 %	38 %	27 %
<b>Pressió de la competència</b>	24 %	28 %	30 %	18 %	26 %
<b>Canvis legislatius</b>	11 %	11 %	4 %	9 %	10 %
<b>Total empreses:</b>	312	306	142	109	869

Font: Informe Randstad de tendències de RRHH (2016, pàg. 6).

Com a exemples d'informació externa, podem considerar per al present text els reptes en matèria de recursos humans (RRHH) i els aspectes que les empreses creuen que han tingut més impacte l'any 2016. En aquest últim, per exemple, encara que no veiem l'«atracció i retenció de professionals amb talent» en els primers llocs, resulta necessari.

**3) Altres informacions:** pot considerar-se també un altre tipus d'informació que pot resultar interessant per a l'organització de cara a incloure-la en el desenvolupament del pla estratègic, com per exemple els resultats de l'aplicació de models o eines de diagnòstic de gestió o de l'anàlisi comparativa amb altres organitzacions similars a la nostra (*benchmarking*).

L'últim pas d'aquesta primera fase consisteix a analitzar la informació rellevant, interna i externa, i arribar a conclusions que podrien ser reflectides en un informe-diagnòstic de situació de l'empresa/entitat. Aquest informe ha de constituir la base per a passar a la següent fase del desenvolupament del pla estratègic.

### **1.2.2. Fase 2: Anàlisi d'escenaris i de l'estratègia. Anàlisi DAFO creuat**

Analitzada la informació clau i rellevant, l'equip directiu de l'organització pot plantejar els possibles escenaris de futur de l'organització, situacions que poden donar-se per canvis al mercat, en la competència, de la tecnologia del sector o fins i tot dels proveïdors. Igualment, pot identificar quins són els punts forts i les àrees de millora en funció de la situació actual. Amb aquesta visió global de l'evolució dels resultats que s'han obtingut, l'equip directiu està en disposició de plantejar la possible estratègia que seguir, el camí que recórrer, cap a on dirigir l'organització.

Per a realitzar el procés de definició de l'estratègia, hi ha diverses eines que poden ser de gran utilitat. A continuació es descriu la més utilitzada, l'anàlisi DAFO:

L'anàlisi DAFO (sigles de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) és una eina que permet identificar les possibles línies estratègiques d'una organització, a partir de l'anàlisi de la situació interna i externa del moment.

L'anàlisi DAFO consisteix a:

- Identificar quines són les febleses internes de l'organització.
- Identificar quines són les fortaleces internes de l'organització.
- Identificar quines són les amenaces externes de l'organització.
- Identificar quines són les oportunitats externes de l'organització.

## Procés d'aplicació de l'anàlisi DAFO

L'equip de direcció, una vegada estudiada la situació de l'organització, tant a nivell intern com a nivell extern, inicia l'aplicació de l'anàlisi DAFO utilitzant principalment la tècnica de *brainstorming* o tempesta d'idees en cadascun dels quatre temes d'anàlisi.

### La tempesta d'idees o *brainstorming*...

... és una eina de treball en equip que facilita l'aportació d'idees sobre un tema determinat. S'aplica amb la coordinació d'un monitor, que va dirigint el torn de paraula entre els participants, seguint un ordre. La clau de la tempesta d'idees és el procés d'associació d'idees que es produeix mentre es van realitzant comentaris. Una vegada s'han realitzat suficients aportacions, aquestes són agrupades per afinitat, amb el consens dels participants.

Vegem a continuació l'explicació ampliada del procés d'aplicació de l'anàlisi DAFO:

- **Identificació de les febleses internes:** el monitor de l'equip proposa una tempesta d'idees sobre les febleses internes de l'organització, que són aquelles àrees, processos, activitats, funcions que es considera que estan fallant o no es consideren suficientment en l'empresa o entitat. Són els problemes que es produeixen per fallades en la gestió interna. Per exemple, algunes febleses internes podrien ser la manca de personal, la falta d'un sistema de gestió integral, un sistema informàtic obsolet i/o desintegrat, una comunicació interna ineficaç o inexistent, entre d'altres. Com s'ha comentat, l'enfocament al talent de l'estratègia ens obligaria a considerar com a debilitat, per exemple, la manca de criteris o agilitat en la contractació i selecció del personal.
- **Identificació de les fortalezes:** identificades les febleses internes, es realitza una tempesta d'idees en aquest cas sobre les que es consideren fortalezes internes de l'organització, que són les àrees, activitats, processos, accions o funcions considerades reeixides o reconegudes per ser una bona pràctica. Algunes fortalezes internes d'una empresa podrien ser l'alt nivell de capacitat i experiència del personal, un bon ambient, un lideratge exemplar i bon nivell de formació, entre d'altres. Generalment, les fortalezes fan referència al personal.
- **Identificació de les amenaces externes:** analitzada la situació interna de l'organització, per mitjà de les febleses i les fortalezes, ha de realitzar-se la tempesta d'idees sobre les amenaces externes de l'organització, que són els fets externs que s'estan produint –o hi ha altes possibilitats que es produeixin– i que poden afectar negativament alguns dels productes/serveis o processos de l'organització. Podrien considerar-se amenaces externes l'augment de la competència en el sector, la crisi econòmica i l'augment del cost del petroli, entre d'altres. En l'àmbit de la gestió del talent, haurí-

em de considerar la dificultat de trobar un determinat perfil de personal, per exemple.

- **Identificació de les oportunitats externes:** l'última tempesta d'idees que cal realitzar és la que ha de realitzar-se sobre les oportunitats externes de l'organització, que són els fets externs que s'estan produint –o hi ha altres possibilitats que es produeixin– i que poden afectar positivament els productes i/o processos de l'organització o poden suposar una oportunitat nova de negoci o expansió dels actuals. En qualsevol cas, les oportunitats externes poden generar beneficis a l'empresa. Per exemple, poden ser oportunitats externes la globalització (pot ser tant amenaça com oportunitat), un mercat en creixement, les tecnologies en evolució, entre d'altres. En referència a la gestió del talent, per exemple es podria identificar com a oportunitat l'atracció de persones amb talent diferenciador.

### 1.2.3. Fase 3: Disseny i desplegament del pla estratègic

Completada l'anàlisi DAFO, ha de realitzar-se una anàlisi de les febleses internes que han sorgit per identificar els possibles objectius de millora interns, i una anàlisi de les oportunitats externes per identificar els possibles objectius de desenvolupament externs. El conjunt dels objectius interns i externs pot conformar el pla estratègic de l'organització.

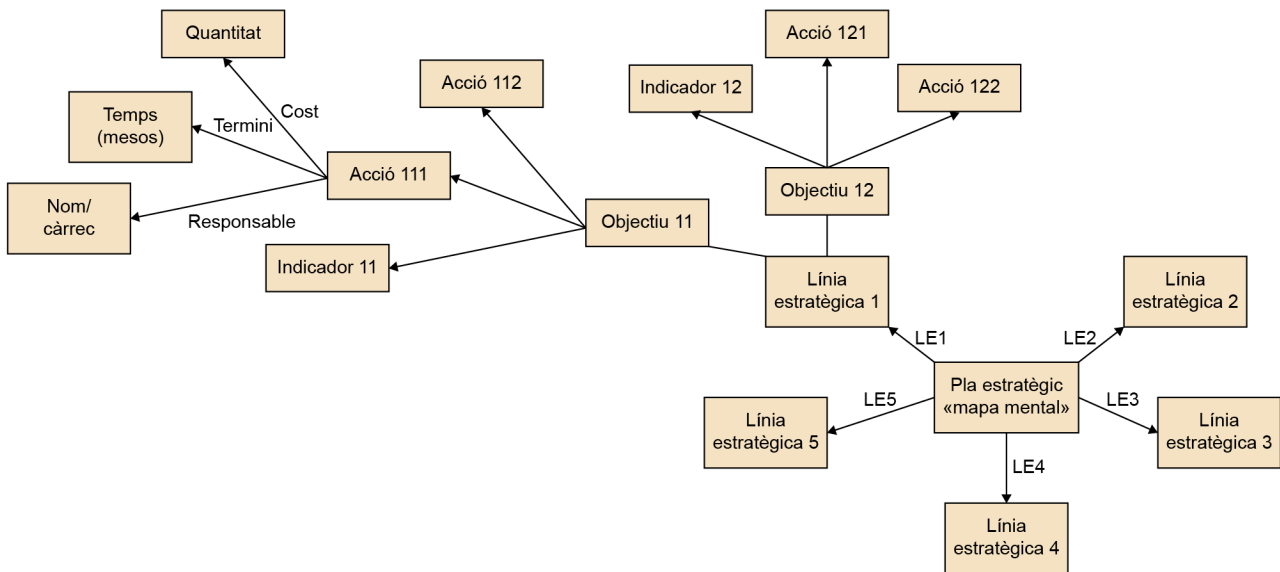
Per exemple, si tenim com a debilitat «manca d'agilitat en la contractació de personal» i com a oportunitat «l'ús de noves tecnologies en la selecció de personal», com a estratègia podem definir «adoptar una solució TIC per a la selecció del personal».

Sens dubte, el disseny de l'estratègia de l'organització, juntament amb la seva missió, visió i valors, ajudarà a recórrer el camí del canvi i la millora.

L'edició o el disseny d'aquests termes, juntament amb l'anàlisi de la informació i el resultat de l'anàlisi DAFO, entre d'altres, pot determinar els objectius estratègics, els objectius operatius que se'n deriven (mesurables) i finalment el pla d'accions necessari per a donar compliment a aquests objectius. En aquest apartat s'ha descrit el procés estratègic habitual, tradicional.

En un entorn canviant, com l'actual, han de considerar-se uns altres possibles processos de desenvolupament estratègic, com per exemple el realitzat amb **l'eina mapa mental**. Aquest mètode permet en poc temps, a través d'un equip monitoritzat, desenvolupar una primera versió del pla estratègic d'una organització utilitzant una de les múltiples eines en línia per a fer mapes mentals.

Figura 5. Planificació estratègica amb mapa mental



Com s'aprecia a la figura 5, es plantegen una sèrie de línies estratègiques a partir, per exemple, del desenvolupament de l'anàlisi DAFO. Cada línia estratègica es desenvolupa a partir dels seus objectius, els seus indicadors de seguiment i les seves accions. D'aquesta manera tan visual, l'equip va construir el mapa mental de l'estratègia de l'organització, implicant-se en la seva engegada, ja que per a cada acció ha d'indicar-se qui se'n responsabilitza, quan estarà realitzada i quins costos són necessaris. A la figura 5 s'ha identificat com a exemple el desplegament en l'objectiu 11, però hauria de realitzar-se en tots els objectius de la mateixa manera.

Un mapa mental és un diagrama usat per a representar paraules, idees, tasques o altres conceptes vinculats i disposats radialment al voltant d'una paraula clau o d'una idea central. El mapa mental potencia la capacitat cognitiva de la persona que l'utilitza; per tant, el seu coneixement i experiència. En el cas d'utilitzar-lo en equip, potencia la capacitat cognitiva d'aquest.

En el moment en el qual una organització defineix la seva estratègia futura, arribant a proposar accions concretes per al seu desenvolupament, està d'alguna manera duent a terme un canvi de rumb. En molts casos, aquest canvi convé gestionar-lo. Vegem a continuació com fer-ho.

#### 1.2.4. Gestió del canvi

Anem a desenvolupar les diferents claus que afecten les organitzacions en el seu pas des d'un esquema de gestió departamental, vertical i jerarquitzat, a un altre on les persones, el coneixement i els processos importen més que els departaments.



Tal com ja s'ha comentat, la decisió d'incorporar la gestió del talent en una organització té el principal objectiu d'arribar a innovar gràcies al coneixement intern i, per tant, diferenciar-se de la competència. Recordem que la gestió de la innovació en una organització pot actuar sobre la generació de nous conceptes que interactuïn amb el desenvolupament de nous productes o serveis, però també sobre la redefinició dels processos productius (funcionament intern), sobre la redefinició dels processos de comercialització i sobre la gestió del coneixement i de la tecnologia, aquesta com a agent de suport i impuls transversal.

La decisió estratègica de canviar hàbits i processos és una necessitat sorgida de l'anàlisi interna i externa de l'organització. En qualsevol cas, per a arribar a aquesta conclusió ha de donar-se una circumstància: que l'equip directiu s'aturi un moment del dia a dia i reflexioni, amb esperit autocrític. Segurament aquesta és una de les grans dificultats.

Basar la gestió d'una organització en la gestió del talent, enfocant-lo als clients, a la innovació i a la millora, es dona després d'un procés de reflexió estratègica de l'equip directiu. Sens dubte, aquesta és la clau. I després d'aquesta reflexió hi ha una segona igual d'important: la necessitat de canviar.

L'equip directiu sap que hi ha un abans i un després un cop fet el canvi. Que una vegada iniciat el procés de canvi, no pot fer-se marxa enrere. Aquest és un altre dels grans inconvenients en els processos de canvi. Ha d'estar tot disposat, tant a nivell tècnic com econòmic, perquè el procés de canvi no pari.

S'han donat infinitat de casos en els quals una organització ha iniciat un procés de canvi i per circumstàncies ha hagut de parar i avortar el procés. En aquests casos, tornar a iniciar-lo ha estat una tasca gairebé impossible, almenys en els anys següents al del resultat fallit.

En el procés de canvi, la comunicació és essencial, ja que s'ha de comptar amb tots i cadascun dels treballadors. Persones que s'involucren, s'impliquen en el procés, amb l'esperança que el canvi sigui definitiu, que d'una vegada per sempre no es repeteixin situacions adverses a la qualitat, com han anat vivint any rere any.

La implicació del personal en aquest procés de canvi és fonamental, ja que el talent és un element propi de cada persona. Si el que es busca és precisament potenciar-lo i fer-lo comú, en l'organització ha de respirar-se un nou ambient que el propiciï.

Si després d'unes expectatives creades com les comentades el projecte conclou abans d'hora i fracassa, s'inicia un procés de desmotivació del personal molt difícil de recuperar. Recuperar després d'un temps un altre projecte de canvi semblant és molt difícil, ja que el personal «no se'l creu».

Per això, se suggereix que abans d'iniciar un procés de canvi per a dirigir l'organització cap a la gestió del talent, enfocat a les necessitats dels clients, la innovació i la millora, haurien de donar-se els següents condicionants mínims:

- Equip directiu convençut, informat i preparat.
- Pla estratègic i de comunicació definit i en desenvolupament.
- Pressupost per al projecte disposat (recursos).
- Personal involucrat informat i format.
- Situació de clima laboral favorable.

Superats els condicionants, l'organització està en disposició d'avançar a un nou esquema de negoci, basat en l'evolució gràcies al talent intern.

### **1.3. Fases en la gestió del talent**

La gestió del talent és un procés. De fet, pot considerar-se, en l'entorn actual, com un procés estratègic, però amb efectes a nivell operatiu i en tots els àmbits de l'organització.

El procés de gestió del talent, com hem vist, té una part tangible, que és la que es descriurà en aquest apartat, però hem de recordar que compta amb una part intangible, que no és òbvia, ja que depèn de les relacions humanes en l'organització. La gestió intangible del talent compta també amb eines com l'assertivitat, la intel·ligència emocional o la programació neurolingüística, que han d'interioritzar-se i utilitzar-se des de l'àmbit directiu, principalment, encara que és útil per a qualsevol nivell de l'organització.

Per tant, l'organització també ha d'enfocar-se a la gestió del talent, i per a això pot dissenyar i implantar un procés específic, que com a fases principals pot tenir les següents. La gestió del talent segueix una cadena d'activitats clau, que en el seu conjunt produeix beneficis a l'organització, a tots els nivells. En concret, es poden resumir en set fases:

**1) Fase 1. Necessitats.** L'organització ha d'identificar les necessitats de talent, en funció tant de la situació actual com de la projecció futura. Es busca en aquest moment conèixer quin és el sistema que s'empra en l'organització per a preveure necessitats actuals i futures de coneixement, analitzar quins són els perfils de lloc de treball necessaris i previstos, i saber quin és el GAP existent entre aquestes necessitats i el perfil de les persones que actualment col·laboren en l'empresa. A partir d'aquesta anàlisi de necessitats pot planificar-se el pla de millora en l'àmbit de la gestió de talent.

**2) Fase 2. Estratègia.** Inclou les polítiques de l'organització respecte a la gestió del talent i la millora en la gestió de persones. Les principals línies estratègiques relacionades amb la gestió del talent tenen a veure precisament amb la

gestió del coneixement, la identificació de les fonts del talent i de les persones amb aquest, així com les polítiques per a retenir aquestes persones i per a capitalitzar aquest coneixement.

**3) Fase 3. Reclutament (atracció i selecció).** Com s'atreu als millors professionals. Quin mètode s'utilitza per a identificar les fonts de professionals i atreure'ls. En funció de l'anàlisi de necessitats, es defineixen els perfils adequats. Aquests perfils poden trobar-se a nivell intern preferentment, però en cas de no trobar-los, l'organització ha d'estar preparada, ha de tenir planificat el procés que seguirà i les fonts que consultarà per a trobar els millors candidats.

El reclutament, a més, ha de realitzar-se oferint aspectes que aconseguixin captar l'atenció dels millors perfils, aquells que generin coneixement compartit i, per tant, gran nivell de productivitat.

**4) Fase 4. Desenvolupament.** Quines són les mesures utilitzades en l'organització, des de les diferents direccions o àrees, per a desenvolupar la capacitat emprenedora interna, és a dir, identificar les capacitats i optimitzar-ne el desenvolupament.

El desenvolupament de la gestió del talent se centra en els dos aspectes clàssics de partida: quines són les necessitats de coneixement intern, des del punt de vista del mercat i la competència, i quin és el perfil de partida del personal. A partir d'aquesta primera anàlisi, s'ha d'establir un pla personalitzat, si es desitgen resultats efectius.

Quan parlem de pla personalitzat, entenem que s'han de conèixer quines són les habilitats de cada persona i els seus coneixements, i intentar planificar sobre el seu perfil professional un camí o recorregut alineat amb els objectius de l'organització perquè hi hagi un màxim rendiment tant pel que fa a productivitat com en generació de coneixement compartit. És en el desenvolupament de la gestió del talent on el procés de gestió del coneixement i les seves eines es fa indispensable. Més endavant tractarem la gestió del coneixement com a element necessari en la gestió del talent d'una organització.

**5) Fase 5. Retenció.** S'inclouen en aquesta fase les mesures amb les quals s'aconsegueix reduir la rotació externa del personal i per tant la fugida de talent.

Si atreure talent pot semblar complicat, és possible que retenir-lo ho sigui més, encara que amb el model de retribució que teniu, és sens dubte més fàcil. Evitar la «fugida de talent» hauria de ser una prioritat per a qualsevol empresa. Comptar amb un sistema de desenvolupament del talent i, per tant, de pla de carrera personalitzat dona opcions no solament d'augmentar el coneixement

en l'organització, sinó també de retenir el talent. Igualment aquí també tenen importància accions de cara al personal, relacionades amb la retribució i els beneficis socials.

**6) Fase 6. Compromís i millora.** En aquesta fase s'inclou el mètode utilitzat per a aconseguir la implicació i el compromís personal de les persones clau, respecte al talent i coneixement, així com la millora del capital intel·lectual individual i d'equip.

Es tracta de veure com l'organització va més enllà de la retenció del talent aconseguint fins i tot un compromís personal amb el projecte comú. I com es millora i innova en l'àmbit de la gestió del talent, una vegada cobertes les necessitats actuals. Per exemple, mètodes de gestió del coneixement, a través d'equips de millora enfocats, solen utilitzar-se per al desenvolupament de nous conceptes que després es traduirà en desenvolupament de nous productes o serveis.

**7) Fase 7. Eines TIC.** En l'era del coneixement, han d'utilitzar-se les eines TIC de suport en cadascuna de les sis fases anteriors del procés de gestió i millora del talent. Hi ha múltiples eines TIC que ajuden en cadascuna de les fases. Convé, això sí, intentar integrar-les per a evitar haver de recórrer a una diferent per a cada operació. L'ús d'informació i aplicacions allotjades en el núvol i, per tant, d'accés remot és una solució. Per exemple, plantejar un «portal de l'empleat» o alguna cosa semblant, des d'on es gestioni tot el que és del seu interès, sembla el més adequat.

Com s'aprecia, la gestió del talent té diversos fronts que han de considerar-se des de l'alta direcció i que en l'era del coneixement es converteixen en la base de projecció futura de l'organització.

En les organitzacions amb sistemes de gestió implantats, amb cert nivell de maduresa, es planteja una altra tècnica, que, a més de donar solució a un dels requisits de la norma ISO 9001 en la seva versió de l'any 2015, permet establir objectius a nivell de persones i equips, de manera que es tanca el cercle PDCA (*plan-do-check-out*). La veiem continuació.

#### **1.4. Implantació d'un sistema de gestió del talent**

Una vegada que s'ha decidit que la gestió del talent és un valor que hem d'introduir en una organització, considerat com una decisió estratègica, val la pena plantejar la seva implantació com un projecte.

La planificació d'un projecte pot fer-se de múltiples maneres, però val la pena en aquest cas utilitzar la tècnica *speedplanning*, que desplega eines d'innovació personal. Es tracta d'un mètode que potencia la capacitat cognitiva de la persona o l'equip de disseny del projecte, en aquest cas, però alhora busca l'ordre lògic de les fases. És un mètode creatiu i ordenat alhora.

Tenim el repte en aquest cas d'establir les fases d'implantació d'un sistema de gestió del talent.

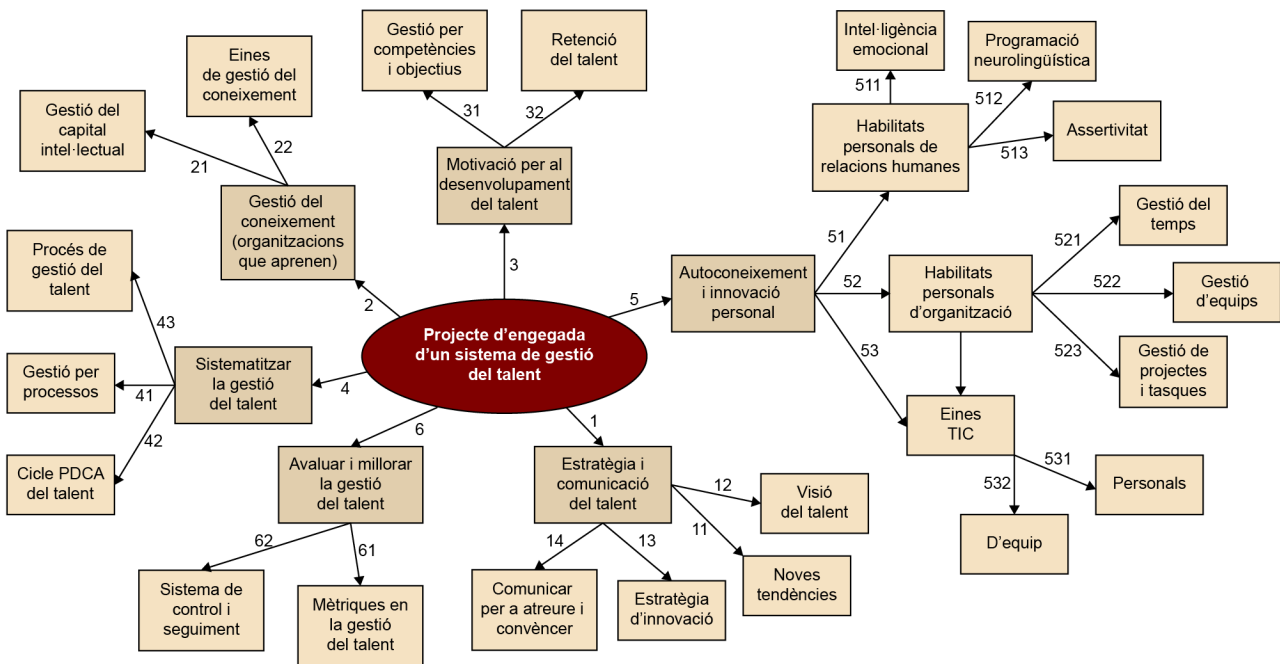
En primer lloc, posem al centre d'un full en blanc aquest objectiu i a partir d'aquest extraïem idees d'un primer i segon nivell i fins a un tercer nivell de concreció. Algunes de les idees que sorgeixen per a implantar el sistema són, per exemple, la gestió del coneixement en l'organització, l'autoconeixement de la persona (individual), la motivació del personal en aquest àmbit, l'estratègia i com comunicar-la, l'avaluació i millora del sistema i com sistematitzar. En principi, aquestes idees es van proposant alhora que es proposen unes altres que es van classificant per afinitat amb cada àmbit. El fet de no fer una llista d'idees i haver d'anar sempre a l'objectiu per a poder extreure més idees ens permet pensar de manera creativa i no condicionada. També el desordre i el pensament en explosió permeten potenciar l'ús de l'hemisferi dret del cervell, més obert i innovador que l'esquerre, que cerca la lògica.

**Nota**

Els mapes mentals i la tècnica *speedplanning* s'expliquen amb detall en el mòdul «Innovació personal».

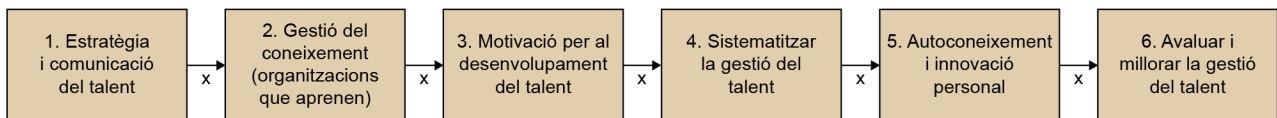
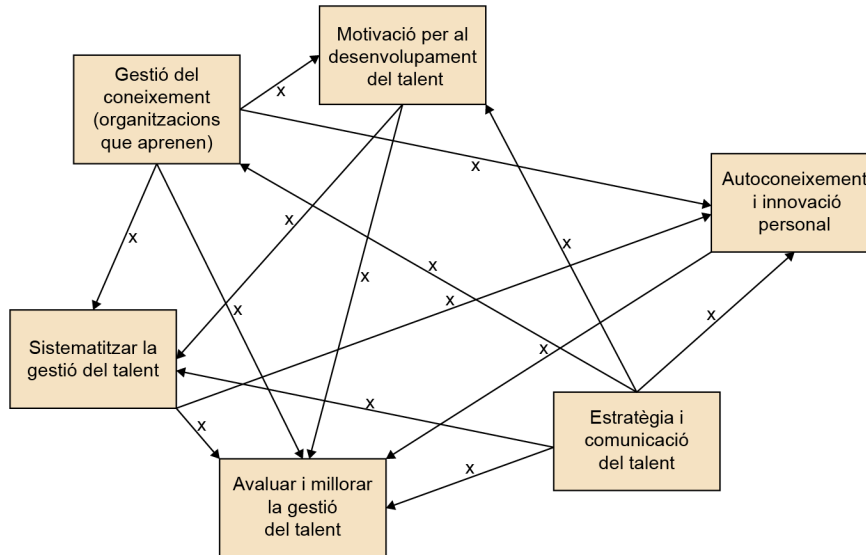
D'aquesta manera es crea el mapa mental «proposta» del projecte d'implantació d'un sistema de gestió del talent (figura 6).

Figura 6. Mapa mental prioritzat de la implantació d'un sistema de gestió del talent



A la figura 7 ja s’aprecia una numeració de les diferents línies d’explosió, però aquesta numeració ha d’obtenir-se amb una segona eina, el diagrama d’interrelacions, inclosa en l’explicació del mètode Speedplanning.

Figura 7. Aplicació del diagrama d’interrelacions per a establir l’ordre de les fases d’implantació d’un sistema de gestió del talent



Realitzat amb CMAPTOOLS

El producte final de l’aplicació del mètode Speedplanning es mostra en forma de llista, ara sí, com a fases, activitats i tasques, extretes de l’aplicació del mapa mental i el diagrama d’interrelacions; per tant, una solució creativa i alhora ordenada del projecte.

Taula 3

<b>Projecte d’engegada d’un sistema de gestió del talent</b>
1 Estratègia i comunicació del talent
11 Noves tendències
12 Visió del talent
13 Estratègia d’innovació
14 Comunicar per a atreure i convèncer
2 Gestió del coneixement (organitzacions que aprenen)
21 Gestió del capital intel·lectual
22 Eines de gestió del coneixement
3 Motivació per al desenvolupament del talent

**Projecte d'engegada d'un sistema de gestió del talent**

31 Gestió per competències i objectius

---

32 Retenció del talent

---

4 Sistematitzar la gestió del talent

---

41 Gestió per processos

---

42 Cicle PDCA del talent

---

43 Procés de gestió del talent

---

5 Autoconeixement i innovació personal

---

51 Habilitats personals de relacions humanes

---

511 Intel·ligència emocional

---

512 Programació neurolingüística

---

513 Assertivitat

---

52 Habilitats personals d'organització

---

521 Gestió del temps

---

522 Gestió d'equips

---

523 Gestió de projectes i tasques

---

53 Eines TIC

---

531 Personals

---

532 D'equip

---

6 Avaluar i millorar la gestió del talent

---

61 Mètriques en la gestió del talent

---

62 Sistema de control i seguiment

---

Analitzant el projecte resultant, veiem que són necessàries sis fases per a implantar de manera efectiva un sistema de gestió del talent, resumint:

- estratègia,
- gestió del coneixement,
- motivació,
- sistematització,
- innovació personal i
- avaluació/millora.

Per a implantar un sistema de gestió del talent, per tant, pot considerar-se que ha de seleccionar-se prèviament com a decisió o **objectiu estratègic**, ja que suposa un canvi en el sistema de gestió i, conseqüentment, d'hàbits. L'estratègia d'enfocament al talent també ha de comunicar-se per a atreure'l a nivell extern i considerar-lo a nivell intern.

Posteriorment, ha de **gestionar-se el coneixement** utilitzant les eines més adequades a l'organització. La gestió del coneixement ha de permetre analitzar on està el talent intern, identificar-lo i posar-lo en valor (capitalitzar-lo). Les accions de l'organització respecte al coneixement intern permeten demostrar al personal que alguna cosa està canviant, que es té en compte la seva vàlua personal.

Pot iniciar-se llavors un **procés de motivació** que passi per compensar a qui més aporta, amb el que s'inicia una política de retenció dirigida a les fonts del talent intern.

La quarta fase en la implantació del sistema de gestió del talent ha de ser llavors la de desenvolupar i incorporar un procés específic al sistema de gestió basat en processos de l'organització. Aquest procés ha d'assegurar que el talent segueix el cicle de millora **PDCA (planificar, desenvolupar, comprovar i actuar)**.

La innovació personal es produeix quan hi ha un sistema que atreu, identifica, protegeix, valora, compensa, desenvolupa, reté i millora el talent en el seu personal.

La innovació personal passa per una reflexió personal, un autoconeixement, a partir del com poden plantejar-se nous reptes i evolucionar adquirint o millorant habilitats personals en les quals intervenen eines que poden ser analògiques i digitals.

L'última fase en la implantació d'un sistema de gestió del talent és la d'**avaluació i millora del propi sistema**. No tindria sentit aplicar un sistema de gestió del talent que no inclogui la millora constant i adaptació a les necessitats canviants de l'entorn de l'organització.

Cadascun dels conceptes inclosos en el projecte es veurà a continuació. Comparar amb un sistema de gestió del talent, cíclic i millorat, és una de les claus d'èxit de les «organitzacions que aprenen».



## 2. Eines de gestió del coneixement

Les organitzacions (empreses o entitats) que aprenen o d'aprenentatge es caracteritzen per estar enfocades en l'intercanvi de coneixement, en tots els nivells, i com a mitjà de desenvolupament de processos, productes i serveis.

Es tracta d'organitzacions que gestionen el talent intern, tant a nivell individual com d'equip, de manera que es capitalitza el coneixement en pro de la innovació i el canvi continu, aspectes que formen part de la seva cultura.

### 2.1. Organitzacions que aprenen: claus

Com hem comentat anteriorment, la capacitat de fer, com a principal aptitud, requereix aprenentatge i experiència en una persona per a desenvolupar el seu talent. No obstant això, és interessant aquesta mateixa visió des del punt de vista de tota l'organització. El procés d'aprenentatge també ha de considerar-se com a sistema per avançar, per anar-se adaptant a les necessitats del seu entorn i innovar en processos, productes i serveis.

A continuació, veurem de manera resumida els elements que intervenen en el procés d'aprenentatge d'una organització:

- **La globalització.** Obliga les organitzacions a buscar el valor afegit en el coneixement del seu personal.
- **El nou lideratge.** Ja no es busquen líders que ho saben tot i se senten imprescindible, ara són més líders aquelles persones que saben com descobrir el talent del seu voltant i saben com aprofitar-lo i augmentar-lo. És característica de la persona líder la seva tasca de «facilitador/a».
- **La cultura organitzacional.** Totes les persones de l'organització treballen de manera més homogènia i productiva quan senten l'empresa com a part seva. Per a aconseguir aquest objectiu, definir la cultura, transmetre-la i demostrar-la és clau.
- **La incorporació de la dona.** La seva visió i manera de fer s'incorpora lentament però amb pas ferm. Les emocions en l'organització, la creativitat i una altra manera de dirigir equips són algunes de les seves aportacions, aspectes que donen noves possibilitats.
- **La influència de la tecnologia.** Ja no es tracta de volum, es tracta de valor afegit que pot aportar amb les seves capacitats una persona. Gràcies a la tecnologia, les operacions repetitives que no aporten valor ja no depenen

de l'acció directa de les persones, per la qual cosa per fi es paguen les persones perquè pensin.

- **Nova visió de la gestió de persones.** L'antic departament de recursos humans passa a tenir un enfocament cap al valor estratègic de les persones, la comunicació i els processos eficaços en la seva gestió.
- **Gestionar el talent.** Seleccionar persones per les seves capacitats, dissenyar el seu pla de carrera i avaluar el seu rendiment pel valor que aporten són claus per a la diferenciació.
- **Retenir el talent.** La capacitat d'una organització per a identificar i retenir el talent de les persones que la componen és el que li permet innovar i diferenciar-se.
- **La satisfacció a la feina.** Pot ser perfectament compatible treball i felicitat. L'organització que aconsegueix que els seus treballadors se sentin satisfets amb el seu treball aconsegueix major nivell de productivitat i d'innovació.
- I finalment, la **gestió del coneixement** com a procés ajuda a desenvolupar de manera sistemàtica molts dels conceptes comentats aquí. Per la seva importància, a continuació veurem amb més detall en què consisteix.

## 2.2. Implantar un sistema de gestió del coneixement

Una organització gestiona el coneixement quan selecciona i utilitza alguns mètodes, pràctiques i tecnologia per a generar, organitzar, compartir i utilitzar el coneixement, vist com la informació, l'experiència i les habilitats de les persones que treballen en l'organització, amb l'objectiu d'augmentar el seu capital intel·lectual amb valor afegit. En aquesta definició sorgeixen cinc components que convé especificar i que veurem a continuació:

1) **Mètodes.** Mètodes i pràctiques per a la gestió del coneixement, com el treball en equip, la gestió de qualitat, els processos i les reunions «davant una cafetera», que generen *networking* i *coworking*.

2) **Tecnologia.** Tecnologia per a la gestió del coneixement, en què s'utilitza la informàtica, internet, la tecnologia mòbil i la que està per venir.

3) **Gestió.** Generar, organitzar, compartir i utilitzar coneixement, tenint en compte que ha de constituir-se en qualsevol activitat aquesta cadena. Ha de veure's com una activitat contínua per la qual es genera coneixement, s'organitza perquè sigui accessible, es comparteix de manera ordenada i s'utilitza generant valor per a l'organització. Amb aquesta aplicació s'aprèn, i amb aquest aprenentatge torna a generar-se coneixement.

**4) Persones.** Informació, experiència i habilitats de les persones que poden ser transmeses i ajudar en les properes activitats de l'organització.

**5) Capital intel·lectual.** Capital intel·lectual com a producte de la gestió del coneixement, que va augmentant el valor dels actius intangibles de l'organització, un concepte que substitueix el ja antic terme *fons de comerç*, que era l'actiu intangible format per exemple pels llistats de clients reals i potencials o fins i tot de proveïdors, quan aquests eren estratègics. Aquests actius poden fins i tot comptabilitzar-se, ja que donat el cas poden generar compensacions al personal, al moment de ser baixa de l'organització o fins i tot entre empreses.

El capital intel·lectual d'una organització està compost al seu torn del capital humà, del capital estructural i del capital relacional:

- **Capital humà:** integrat per les capacitats, les habilitats, el coneixement i les experiències que permeten a les persones poder crear actius tangibles i intangibles.
- **Capital estructural:** conjunt de models, conceptes, processos, sistemes tecnològics i administratius que queden en l'organització en acabar la jornada laboral.
- **Capital relacional:** format per les connexions físiques i digitals existents amb proveïdors, competència, clients i altres parts interessades.

Per tant, la gestió del coneixement depèn, d'una banda, de l'activitat i la participació del personal i, de l'altra, de la tecnologia de la informació implantada i que s'utilitza de manera sistemàtica en l'organització.

Hi ha quatre elements clau en la implantació d'un sistema de gestió del coneixement en una organització:

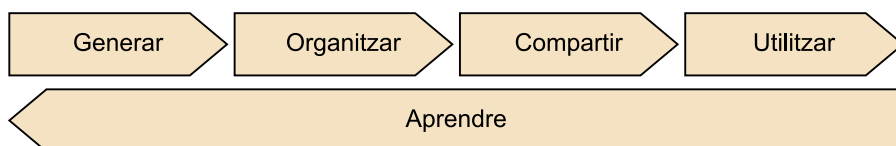
- **Cultura:** visió estratègica per a estimular l'intercanvi de coneixement.
- **Tecnologia:** mecanismes necessaris per a emmagatzemar les dades, la informació i el coneixement creats per les persones que col·laboren en l'organització.
- **Persones:** són els qui creen, comparteixen i utilitzen el coneixement.
- **Processos:** mètodes per a adquirir, crear, organitzar, compartir i transferir coneixement.

### 2.2.1. Fases en la gestió del coneixement

Hi ha unanimitat pel que fa a les fases del procés de gestió del coneixement. Com s'aprecia a la figura 8, es planteja com un procés continu, que té com a grans activitats:

- **Generar coneixement:** investigar, buscar, sintetitzar, inventar i agregar.
- **Organitzar coneixement:** filtrar, catalogar, estructurar i normalitzar.
- **Compartir coneixement:** depurar, accedir, gestionar, distribuir i difondre.
- **Utilitzar el coneixement:** transferir, publicar, retroalimentar, innovar i millorar.
- **Aprendre:** incorporar, assimilar, entendre i desenvolupar.

Figura 8. Cicle de gestió del coneixement



Per a crear coneixement, organitzar-lo, compartir-lo, utilitzar-lo i aprendre amb ell, cal incorporar eines d'ús personal, en equip o a nivell d'empresa, ja siguin analògiques o digitals. Les veurem en els següents apartats.

### 2.3. Eines de gestió del coneixement

En el model de gestió del coneixement desenvolupat pel CIDEM (actual Acció, Agència de Desenvolupament de Catalunya), a més de l'aplicació del procés de gestió del coneixement, tal com s'ha presentat anteriorment, s'inclou una llista d'eines que recollim aquí, i s'afegeixen unes altres que l'actualitzen.

Taula 4

<b>Anàlisi DAFO i DAFO creuat</b>	Febleses, amenaces, fortaleces i oportunitats a nivell global d'una organització o bé parcial o temàtic.
<b>Topografia o mapes del coneixement</b>	Des del punt de vista estratègic, resulta interessant utilitzar aquesta eina per a identificar els punts forts i febles del coneixement en cada organització i per a cada projecte.
<b>Pàgines grogues</b>	Arxiu de fitxes personals, completament actualitzades i opcionalment informatitzades, en les quals resulta fàcil trobar «qui sap fer què» dins de l'organització/projecte i com entrar en contacte amb aquesta persona. És un sistema que permet explicitar els actius personals de cadascun dels membres de l'organització.

Font: Elaboració pròpia adaptat de CIDEM (2003).

#### Referència bibliogràfica

CIDEM (2003). *Guia de gestió del coneixement*. Generalitat de Catalunya. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM).

<b>Millors pràctiques (<i>best practices</i>)</b>	Procés d'identificar, observar, estudiar i compartir les millors pràctiques en una mateixa organització.
<b>Benchmarking</b>	És el mateix procés d'investigar, identificar, compartir productes, serveis o processos implementats amb òptims resultats, però de portes enfora de l'organització.
<b>Unitats o píndoles de coneixement</b>	Informes o resums «tipus» que s'utilitzen per a «plasmar» coneixement adquirit en projectes, tant si s'ha adquirit a l'empresa com fora d'ella.
<b>Comunitats d'aprenentatge (CA)</b>	Compostes per individus de diferents departaments i nivells jeràrquics, que solament s'uneixen amb la voluntat comuna d'adquirir coneixement sobre un tema en concret.
<b>Avaluació d'experts (<i>peer review</i>)</b>	Validació de la qualitat del coneixement explícit abans de ser publicat o divulgat per qualsevol mitjà.
<b>Mentoria, tutorització professional i tutoria (<i>mentoring, coaching i tutoring</i>)</b>	Transmissió de coneixement d'una persona experta de manera individual per a augmentar la capacitat d'acció d'una persona sense experiència.
<b>Cafè del coneixement (<i>knowledge coffee</i>)</b>	Creació d'un espai on es reuneix un grup plural i multidisciplinari d'una organització (o parcialment de fora) amb l'objectiu d'estudiar un projecte concret.
<b>Reunió assistida d'experts externs (<i>expert assist meeting</i>)</b>	Reunió assistida d'experts externs.
<b>Reunió assistida d'experts interns (<i>peer assist meeting</i>)</b>	Reunió assistida d'experts interns.
<b>Revisió de projecte (<i>action review</i>)</b>	Sessió que, en acabar cadascun dels sub processos d'un projecte, analitza el seu desenvolupament per a detectar tant els errors i les mancances com els punts forts.
<b>Reunió d'anàlisi <i>post mortem</i> (<i>retrospect meeting</i>)</b>	Reunió d'anàlisi <i>post mortem</i> ( <i>retrospect meeting</i> ).
<b>Vigilància tecnològica i intel·ligència competitiva</b>	Utilització sistemàtica de mecanismes per a captar, estudiar i explotar aquelles informacions tècniques que són rellevants per a l'organització.
<b>Narració d'històries (<i>storytelling</i>)</b>	Redactar de manera compacta el coneixement referent a un tema concret a través de la representació narrativa.
<b>Espais de coneixement i activitats d'intercanvi de coneixement (<i>K-spaces i K-events</i>)</b>	Promouen una nova metodologia per a col·laborar i compartir amb grups de debat més plurals i interactius (fòrums enfocats).
<b>Codificació d'errors</b>	Codificació d'errors, anàlisi de les seves causes i solucions: l'empresa intel·ligent.
<b>Extracció d'experiència</b>	Extracció d'experiència del manteniment correctiu per a incloure-la en el manteniment preventiu.

<b>Divulgació de coneixements</b>	Divulgació ràpida (mitjançant correu electrònic, sessió explicativa o informe) de coneixements adquirits per membres de l'organització que hagin assistit a seminaris, fires, conferències, cursos, etc.
<b>Filmació i divulgació d'accions o mètodes</b>	Filmació i divulgació d'accions o mètodes de treball difícils de descriure mitjançant literatura.
<b>Indicadors de processos</b>	Seguiment d'indicadors de processos que faciliten (òptica ISO 9001) la comprensió de l'evolució d'aquests processos.
<b>Bases de dades</b>	Bases de dades pròpies de l'empresa, històrics, quaderns de seguiment, susceptibles de cerques i/o extracció d'experiència acumulada.
<b>Aprenentatges extrets de la gestió de colls d'ampolla</b>	Aprenentatges extrets de la gestió de colls d'ampolla (teoria de les limitacions).
<b>Reunions breus</b>	Tot tipus de reunions breus (fins i tot a l'hora de prendre el cafè).
<b>Procediments i instruccions de treball</b>	Procediments i instruccions de treball.
<b>Comunicats o noticiaris interns</b>	Comunicats o noticiaris interns, expressats en clau distesa i comunicativa que, seguint una periodicitat adequada a cada empresa, serveixen per a resumir les activitats desenvolupades.
<b>Esquemes mentals o mapes mentals</b>	Esquemes mentals o mapes mentals per a potenciar la capacitat cognitiva de les persones participants.
<b>Pluja d'idees (<i>brainstorming</i>)</b>	Pluja d'idees ( <i>brainstorming</i> ) o tempesta d'idees oral o escrita amb <i>post-its</i> .
<b>Gestió de les relacions amb els clients o CRM</b>	Gestió de les relacions amb els clients o CRM ( <i>customer relationship management</i> ).
<b>Eines relacionades amb l'enginyeria</b>	Eines especialment relacionades amb l'enginyeria i els processos de desenvolupament (ISO 15504 SPICE, CMM i ISO 20.000 ITIL).
<b>Fòrums i xats d'intercanvi temàtic</b>	Fòrums i xats d'intercanvi temàtic, a través de la intranet de l'empresa.
<b>Espai WIKIE</b>	Espai WIKIE de l'organització o del projecte (creació d'una web 2.0 interna).
<b>L'anàlisi i la gestió del valor</b>	Es tracta d'identificar mitjançant un verb i un substantiu les funcions que un client vol com a requisit d'un producte o servei. Aquesta informació és la que s'utilitza en el disseny d'aquest producte o servei, sense afegir cap aspecte més.

Font: Elaboració pròpia adaptat de CIDEM (2003).

**Model CANVAS de negoci (també aplicable a nivell personal o professional)**

L'ordre dels factors d'anàlisi és: definir els segments de client, les necessitats que es cobreixen d'aquests clients, la proposta de valor, els canals de venda i els ingressos i beneficis. L'anàlisi continua en quins són els processos que se segueixen, els recursos, qui col·labora i finalment les despeses o costos, inclosa la inversió inicial.

Font: Elaboració pròpia adaptat de CIDEM (2003).

Per a conèixer l'enfocament necessari de gestió del coneixement d'una empresa, ha de conèixer-se el nivell de partida. Veiem com al següent apartat.

## 2.4. Diagnòstic de gestió del coneixement

A continuació mostrem el qüestionari de gestió del coneixement que proposa el CIDEM (actual Acció) a la seva guia específica:

Taula 5

### Cultura organitzativa en relació amb la GdC

- 1) Moltes vegades s'organitzen grups de treball interdepartamentals o per projectes?
- 2) Els empleats tenen alta autonomia i participen en la presa de decisions?
- 3) Els empleats són responsables de la seva pròpia formació?
- 4) Hi ha mecanismes de reconeixement de l'excel·lència en l'acompliment de cadascun?
- 5) Es reconeix que la creació de valor cap al client és l'objectiu fonamental de la GdC?
- 6) L'organització anima i facilita el procés de compartir coneixement?
- 7) Un clima de transparència i confiança caracteritza l'organització?
- 8) Les persones són seleccionades, avaluades i compensades per les seves contribucions al desenvolupament del coneixement organitzacional?

### Capacitat de gestió de la GdC

- 1) Hi ha una persona o un equip responsable d'impulsar la GdC en l'organització?
- 2) L'equip de gestió del coneixement ha rebut formació específica?
- 3) Hi ha facilitadors per a impulsar iniciatives de GdC?
- 4) Els responsables de GdC participen normalment en reunions amb l'equip directiu?
- 5) L'equip de GdC presenta informes periòdics a l'equip directiu de l'organització?
- 6) Hi ha un entorn informàtic específic de GdC administrat per l'equip responsable?

### Tecnologia aplicada a la GdC

- 1) La tecnologia uneix tots els membres de l'organització i aquests membres amb els clients, els proveïdors, els socis i els col·laboradors d'una manera fàcil i immediata?
- 2) La tecnologia crea una memòria organitzativa que és accessible per part dels membres de l'organització?
- 3) Gran part dels empleats tenen accés a un ordinador o treballen amb dispositius remots?
- 4) L'organització anima l'ús intensiu de la tecnologia per part dels seus empleats mitjançant formació, suport, disponibilitat d'equips, etc.?
- 5) La tecnologia que facilita el treball en equip es posa aviat a la disposició dels empleats?
- 6) El sistema d'informació està integrat, és accessible en temps real i és intel·ligent?

### Processos de la GdC

- 1) Els dèficits de coneixement són sistemàticament identificats i es programen actuacions per a compensar-los?
- 2) Tots els membres de l'organització estan implicats a buscar noves idees en fonts convencionals o no ho estan?
- 3) L'organització ha formalitzat el procés de transferir bones pràctiques, documentació i lliçons apreses?
- 4) El coneixement tàcit (la gent ho sap fer, però no expressar) és valorat i transferit a través de l'organització?

#### Indicadors de la GdC

- 1) L'organització ha desenvolupat mitjans d'enllaçar el coneixement amb els resultats financers?
- 2) L'organització ha desenvolupat un quadre específic d'indicadors per a gestionar el coneixement?
- 3) El coneixement és inventariat i valorat periòdicament?
- 4) Els indicadors són revisats i millorats periòdicament per l'equip directiu?

#### Taula de resultats

Ombregeu a la taula següent des de l'esquerra a cada apartat tantes cel·les com preguntes s'han contestat afirmativament:

Gestió del coneixement	Nivell baix			Nivell mitjà			Nivell alt	
A. Cultura								
B. Capacitat								
C. Tecnologia								
D. Processos								
E. Indicadors								

El pla de millora ha de realitzar-se fixant l'atenció en les àrees amb un nivell més baix i les preguntes que es van contestar negativament.

Vegem a continuació com si es potencia la creativitat és possible crear coneixement del propi personal, utilitzant les tècniques adequades.

## 2.5. Creativitat

La creativitat pot considerar-se com una capacitat o habilitat que permet generar idees i conceptes nous. Qui realitza una de les més completes definicions d'aquest concepte és Llorenç Guilera a *Anatomia de la creativitat*, per a qui la creativitat és:

«Un procés complex, dinàmic i integrador, que involucra simultàniament factors perceptius, cognoscitius i emocionals. Es manifesta en qualsevol domini del coneixement: Belles arts, Humanitats, Disseny, Ciències i Tecnologies, etc. S'associa amb percebre i pensar de forma original, única, nova, però alhora útil i ben valorada socialment. Es refereix a la producció de quelcom nou, que amplia o transforma un coneixement, un producte o un servei, i que és aplaudit pels experts d'aquest domini.»

#### Lectura recomanada

Llorenç Guilera (2011). *Anatomia de la creativitat*. Sabadell: FUNDIT



En l'actualitat, la capacitat creativa és una de les fonts principals del talent a l'entorn de les empreses. Gràcies a aquesta capacitat, innata en algunes persones, les organitzacions poden innovar, investigar i generar noves solucions que els poden fer diferenciar-se.

Un entorn favorable al desenvolupament de la capacitat creativa del personal es dona quan l'equip directiu ha entès que hi ha dues gestions, la tangible, mesurable i avaluable, i la intangible, que té a veure amb les emocions, els sentiments i els valors en les relacions humanes en la pròpia organització.

Actualment s'utilitzen diversos mètodes que afavoreixen el pensament lateral, concepte que va introduir Edward de Bono (1968) i que avui dia es considera clau per a entendre el procés creatiu.

El pensament lateral es basa en la idea que per a analitzar un problema i buscar-hi solucions, ha de veure's des de diferents perspectives i metodologies i així trobar més possibilitats. Vegem-ne dues a continuació.

### 1) Creative thinking

*Creative thinking* o pensament creatiu és un sistema o mètode de desenvolupament d'idees disruptives mitjançant l'ús d'eines o habilitats de treball personal i/o d'equip, amb l'objectiu d'ampliar el camp d'acció de l'organització. Es tracta, per tant, d'explorar noves possibilitats, imaginar i visualitzar noves solucions, combinar i integrar el conegut, per a obtenir idees trencadores i, sobretot, diferenciades i úniques.

Un dels mètodes més nomenats de *creative thinking*, aplicat al procés de disseny d'un producte o servei, és el *design thinking*.

### 2) Design thinking

*Design thinking* és un procés que encadena diferents fases:

- **Comprendre:** analitzar i entendre com és el client o usuari del producte o servei i quin problema o necessitat concreta té.
- **Observar:** fer el pas d'apropar-se a aquests clients o usuaris i, veient-los, aconseguir empatitzar-hi.
- **Definir el punt de vista:** modelar exactament la persona per a la qual es desenvoluparà el producte o el servei. Crear el *target*.
- **Idear:** desenvolupar totes les possibilitats, de moment sobre el paper, i triar les més interessants.

#### Nota

Els conceptes tractats en aquest apartat poden veure's amb més detall en el mòdul «Innovació personal».

#### Referència bibliogràfica

Edward de Bono (1968). *New think: The use of lateral thinking in the generation of new ideas*. Avon Books.

- **Construir prototips:** crear prototips per a la prova en la realitat.
- **Provar:** permetre que els clients o usuaris potencials provin els prototips, observar la seva reacció i aprendre per millorar el producte final.

Aquestes fases formen un **procés iteratiu que permet replantejar de manera contínua** allò que al principi podíem pensar com a solució definitiva. És un procés àgil de disseny, que permet «assegurar» l'èxit al mercat, entre cometes, ja que en un entorn VUCA no és possible assegurar sense cometes.

### 3. Eines TIC de suport a la gestió del talent

Vegem una mostra de les eines actuals de més ús tant a nivell personal com professional i organitzatiu per a la gestió del talent.

Taula 6

Nom	Enllaç	Fase del talent	Descripció
LinkedIn	<a href="http://www.linkedin.com">www.linkedin.com</a>	Selecció	Xarxa de contactes professionals i de continguts d'interès empresarial
Infojobs	<a href="http://www.infojobs.net">www.infojobs.net</a>	Selecció	Borsa d'ocupació privada en línia del mercat espanyol
Facebook	<a href="http://es-es.facebook.com">es-es.facebook.com</a>	Atracció	Xarxa social que permet presentar productes, empreses i persones, establint línies de comentaris
Twitter	<a href="http://twitter.com">twitter.com</a>	Atracció	Servei de <i>microblogging</i> amb possibilitat d'obrir debats instantanis
Xing	<a href="http://www.xing.com">www.xing.com</a>	Selecció	Plataforma de <i>networking</i> professional
Google plus	<a href="http://plus.google.com">plus.google.com</a>	Selecció	Plataforma de <i>networking</i> professional
YouTube	<a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a>	Selecció Atracció	Lloc web dedicat a compartir vídeos
Talent clue	<a href="http://talentclue.com/e">talentclue.com/e</a>	Atracció Fidelització	Programari de reclutament que permet automatitzar els processos de selecció
Talenteca	<a href="http://www.talenteca.com">www.talenteca.com</a>	Atracció Fidelització	Programari de reclutament que permet automatitzar els processos de selecció
Selectube	<a href="http://selectube.es">selectube.es</a>	Selecció Atracció	Atreure talent explicant els seus avantatges
Skype	<a href="http://www.skype.com">www.skype.com</a>	Comunicació Selecció	Portal de comunicació i utilitat per a seleccionar a distància
Jobfie	<a href="http://www.jobfie.es">www.jobfie.es</a>	Selecció	Crear processos de selecció a mida
Webex		Desenvolupament Selecció	Fer reunions d'alta definició
Google drive	<a href="http://www.google.com/intl/es_all/drive">www.google.com/intl/es_all/drive</a>	Desenvolupament	Treball col·laboratiu i compartir documents en el núvol
Lynda	<a href="http://www.lynda.com">www.lynda.com</a>	Formació	Cursos gratuïts d'habilitats, creativitat i altres temàtiques clau
E-doceo	<a href="http://es.e-doceo.net">es.e-doceo.net</a>	Desenvolupament Formació	Crear cursos en línia
Snackson	<a href="http://www.snackson.com">www.snackson.com</a>	Desenvolupament Formació	Crear minicursos simples en línia. En tauleta i mòbil
Goanimate	<a href="http://Goanimate.com">Goanimate.com</a>	Desenvolupament	Editor de vídeos

Nom	Enllaç	Fase del talent	Descripció
Allison	alison.com	Formació	Cursos gratuïts
Simplehrm	Sourceforge.net/projects/simplehrm	Desenvolupament Avaluació	<i>Open source</i> per a gestió dels processos de RRHH
Evaluame	www.evaluame.es	Desenvolupament Avaluació	Aplicació en línia per a avaluar l'acompliment, el clima laboral, etc.
Moodle	moodle.org	Desenvolupament Formació	Crear cursos en línia
Doodle	doodle.com/es	Desenvolupament	Gestió d'esdeveniments i cites/reunions
Myteam monitor	www.myteammonitor.com	Avaluació	Seguiment dels empleats (rendiment)
Autotask	www.autotask.com/es	Desenvolupament	Programari de gestió de serveis
Ganttproject	www.ganttproject.biz	Desenvolupament	Planificació de projectes
Dropbox	www.dropbox.com	Desenvolupament	Gestió i arxiu documental en el núvol
Dia	dia-installer.de	Desenvolupament	Disseny de diagrames de flux
Infoempleo	www.infoempleo.com	Selecció	Procés de selecció
Jobandtalent	www.jobandtalent.com/es	Selecció	Ofertes de treball en línia
Socialmention	www.socialmention.com	Desenvolupament Atracció	Cerca i anàlisi d'influència de marques i esdeveniments
Piratepad	piratepad.net	Desenvolupament Comunicació	Editor de documents col·laboratius amb xat
Mumble	www.mumble.com	Desenvolupament Comunicació	Multiplataforma lliure de veu i xat
Coursera	es.coursera.org	Formació	Cursos gratuïts de diferents universitats

L'elecció de cada eina TIC haurà de realitzar-se a nivell organitzatiu, tenint en compte que l'ús ha de ser col·lectiu en la major part dels casos.

## 4. Mètriques en la gestió del talent

### 4.1. Gestió per competències i gestió per objectius

En la gestió del talent intervé com a element motivador la gestió per objectius, de manera que s'avalui, valori i compensi en la seva justa mesura a qui més s'implica i millor rendiment obté en el treball.

Perquè la gestió per objectius funcioni, ha d'estar implantat un sistema d'avaluació de competències que permeti establir els criteris i la dinàmica d'avaluació periòdica.

Podem considerar que una competència és un conjunt d'elements o factors lligats a l'èxit en l'activitat laboral de les persones, però pot tenir diverses lectures o visions:

- Es refereix a la capacitat efectiva per a dur a terme amb èxit una activitat laboral plenament identificada.
- És la idoneïtat per a realitzar o desenvolupar un lloc de treball eficaçment, per posseir les qualificacions requerides per a això (OIT).
- És la capacitat de posar en acció coneixements, habilitats, destreses i actituds.

A més, la gestió per competències pot tenir els següents efectes:

- Permet focalitzar de manera individual i grupal els esforços en aquells comportaments que generen èxit.
- Tradueix les característiques dels talents o persones amb millor execució de la seva tasca en descripcions objectives i mesurables.
- Permet alinear les eines de gestió de RRHH sota un mateix enfocament conceptual i el desenvolupament de les persones amb els objectius de l'organització.
- Defineix les conductes d'èxit que es requereixen per a cada lloc de treball.
- Determina quina és la diferència entre el rendiment actual i el requerit d'acord amb les definicions estratègiques de l'organització.

En una organització considerada «de qualitat» han d'alinejar-se els objectius a nivell estratègic, de processos i de persones.

Cada organització hauria de comptar amb el seu propi directori de competències i anar-lo actualitzant a mesura que passa el temps; lògicament, va evolucionant especialment en l'àmbit dels seus processos, productes i serveis.

Una possible classificació de competències és la següent:

- **Competències bàsiques:** considerades el mínim que complir per a poder treballar en l'organització (per exemple, coneixements dels idiomes legalment requerits, coneixements d'informàtica a nivell usuari o una determinada titulació bàsica).
- **Competències genèriques:** pròpies de l'organització, possiblement requerides de manera horitzontal als diferents nivells (per exemple, capacitat de treball en equip, orientació al client, flexibilitat o orientació al compliment d'objectius).
- **Competències específiques:** pròpies del lloc de treball i del sector en el qual l'organització té activitat (per exemple, titulació en enginyeria de mines, titulació en segon cicle d'administració i comptabilitat o capacitat de lideratge).

En aquest mateix àmbit de «gestió de persones», en diferents models, com el de la fundació EFQM, s'estableixen dos tipus d'indicadors de seguiment de les persones, un de percepció i un altre de rendiment:

- **Indicadors de percepció:** són les percepcions que de l'organització tenen les persones que la integren. Poden obtenir-se d'una sèrie de fonts com, per exemple, enquestes, grups focals, entrevistes i avaluacions de l'acompliment. És en aquest àmbit on podríem considerar la gestió per competències.
- **Indicadors de rendiment:** són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment de la gestió de les persones. Aquí considerem la gestió per objectius.

Com s'ha vist, l'organització ha de comptar amb un sistema de gestió del talent guiat per un pla estratègic. El pla estratègic compta amb una sèrie de línies estratègiques que al seu torn generen objectius, amb els seus corresponents indicadors.

És especialment interessant que aquests objectius, a més, s'alineïn amb els objectius que es defineixen a nivell de procés i, finalment, que els objectius de procés serveixin per a mesurar el grau d'eficàcia de les persones vinculades a cada procés, establint així el que es denomina sistema de gestió de persones per objectius. Quan estratègia, persones i processos compten amb indicadors i objectius alineats, és quan el cercle es tanca i els engranatges del sistema de gestió funcionen.

Que cada persona i cada equip en l'organització comptin amb uns objectius que complir i unes metes derivades de l'estratègia ajuda a la seva implicació i aclareix els criteris que després s'utilitzaran en l'avaluació del seu acompliment.

## 4.2. Aspectes rellevants en el mesurament

A continuació es tractaran altres aspectes en aquest cas considerats intangibles, però que tenen un gran pes en l'èxit dels sistemes de gestió del talent, des del punt de vista dels mesuraments.

- **Necessitat de tenir evidències per a poder decidir:** les mètriques permeten conèixer el que està passant en l'organització a temps real. Això és clau perquè les mètriques fiables serveixen per a ser efectius en la presa de decisions.
- **Les mètriques de gestió del talent han de ser estratègiques, coherents, fàcils i comparables:** és imprescindible que els indicadors de gestió de persones siguin coherents amb l'estratègia de l'organització, que siguin fàcils d'actualitzar i seguir i que permetin el *benchmarking* o emulació amb altres organitzacions o àrees.
- **És clau analitzar l'eficàcia del procés d'incorporació de persones:** per exemple, per mitjà de l'anàlisi del nivell de promoció interna o el grau d'adequació del perfil de candidats al lloc.
- **Les claus en la gestió de personal són l'eficiència, l'eficàcia i les conseqüències de la seva política:** el nivell d'optimització dels recursos actuals (eficiència), el nivell de consecució dels objectius plantejats (eficàcia) i la millora final dels resultats de l'organització, gràcies a l'aportació del talent.
- **El canvi de paradigma en la gestió de personal (LAMP):** l'impuls del canvi en la mesura de la gestió del talent per a assegurar el seu impacte en els resultats de l'organització es realitza amb el procés «llum» (LAMP), pel qual primer estableix una lògica (L) en l'estratègia de gestió del talent, després s'analitzen (A) les necessitats, en tercer lloc s'estableixen les mesures (M) adequades i tancant el cicle s'estableix el procés (P) adaptat a la lògica, l'anàlisi i les mesures.

- **L'anàlisi i les mètriques utilitzades han de calibrar-se per no caure en l'excés:** massa indicadors per a una anàlisi excessiva pot conduir a una pèrdua de temps del personal que es dedica a això, una sobrecàrrega d'informació i, per tant, a un sobrecost inútil. Es diu llavors que la inversió en la mesura és major que el benefici que aporta.
- **L'estratègia del talent ha de relacionar-se amb les forces globals d'aparició de nous negocis:** els negocis es fragmenten, la globalització, la tecnologia controla les persones i les persones controlen la tecnologia, augmenta l'individualisme, la integració corporativa (domini de la gran empresa), les noves barreres proteccionistes de la globalització inversa i el col·lectivisme, tot buscant el bé comú a nivell social i ambiental.
- **La nova visió de la gestió de personal passa per conèixer el que desitja el client de l'organització:** el coneixement directe de les necessitats actuals i futures dels clients ajuda la direcció de la gestió de personal a identificar necessitats formatives i així conduir l'organització cap a l'escenari adequat.
- **El cicle d'aprenentatge genera coneixement actualitzat del talent adequat:** s'inicia amb la informació i l'anàlisi, després s'interpreten i defineixen els requeriments, per més tard convertir-los en coneixement que s'aprèn en l'organització gràcies a la seva sistematització.
- **Els tres escenaris del futur de la gestió del talent:** el món verd, pel qual les organitzacions es preocupen pel medi ambient i es prioritza la responsabilitat social i el bé comú (empleats compromesos amb la seva empresa i els seus valors). El món taronja imposa un futur basat en la innovació, amb empreses fragmentades que cooperen entre elles, treballant en xarxa (els empleats dominen les tecnologies i estan interconnectats). I finalment al món blau l'empresa ho és tot, el capitalisme i l'individualisme dominen la societat, buscant l'alt rendiment, la tecnologia i el lideratge (empleats ben formats, qualificats, internacionals, amb alta càrrega de treball però amb alt nivell de beneficis professionals i també personals).

### 4.3. Indicadors en la gestió del talent: eines TIC de seguiment

El quadre de seguiment d'indicadors és útil en aquest cas per a analitzar el nivell d'eficàcia de la gestió del talent i les persones en l'organització.

Cal tenir en compte que un indicador és una relació de dades, i que l'eficàcia de la gestió del talent ha de controlar-se analitzant el seu efecte en els resultats de l'organització, seguint l'esquema LAMP vist en el mòdul.

Una mostra d'alguns indicadors:



- **Índex de rotació externa del personal:** nombre d'empleats que deixen l'empresa / nombre total d'empleats.
- **Índex de rotació interna del personal:** nombre d'empleats que canvien de lloc de treball / nombre total d'empleats.
- **Índex de permanència a l'empresa:** temps mitjà de permanència.
- **Índex d'eficàcia del personal:** nombre d'objectius complerts / nombre d'objectius totals.
- **Índex de formació:** nombre d'empleats que han participat en algun curs / nombre total d'empleats; nombre mitjà d'hores de formació per persona.
- **Índex de promoció interna:** nombre de llocs vacants coberts per promoció interna / nombre de llocs vacants totals.
- **Índex d'acompliment personal:** nombre d'avaluacions positives / nombre d'avaluacions totals.
- **Índex de productivitat:** facturació total / nombre d'empleats.
- **Índex d'absentisme:** nombre d'hores de baixa laboral / nombre d'hores totals teòriques.
- **Índex de qualitat personal:** nombre de queixes internes o externes per tracte / nombre de serveis prestats.
- **Índex de gestió del talent:** nombre d'innovacions internes / nombre total d'empleats; nombre d'empleats que han fet alguna innovació / nombre total d'empleats.

La tipologia de quadres d'indicadors de gestió del talent consisteix en:

- **Operatiu:** permet efectuar un seguiment diari i quotidià de les principals activitats de la biblioteca o unitat d'informació.
- **Estratègic:** s'utilitza com una eina de diagnòstic. Analitza el posicionament de la unitat enfront del mercat i l'entorn directiu.
- **Directiu:** segmenta la unitat en àrees claus, i es controla l'evolució de cadascuna periòdicament.

En el seguiment d'indicadors de les eines TIC, hi ha certa disparitat de solucions, des de la inexistència d'un sistema continuat implantat fins a solucions tipus ERP (*enterprise resource management*) complexes que ofereixen informació fiable del rendiment dels indicadors.

Vegem a continuació una mostra de les solucions existents per al seguiment d'indicadors de gestió, en aquest cas, del talent d'una organització:

Taula 7

<b>Nom</b>	<b>Enllaç</b>	<b>Descripció</b>
<b>Webandmacros</b>	<a href="http://www.webandmacros.com">www.webandmacros.com</a>	Web dedicada a les macros en Excel programades. Disposa d'una secció de descàrregues gratuïtes
<b>Velneo</b>	<a href="http://www.velneo.es">www.velneo.es</a>	Desenvolupament d'aplicacions de gestió
<b>BSC Designer</b>	<a href="http://www.bscdesigner.com">www.bscdesigner.com</a>	Gestió d'indicadors. <a href="http://www.bscdesigner.com/es/mejores-kpi-rrhh.htm">http://www.bscdesigner.com/es/mejores-kpi-rrhh.htm</a>
<b>Open PPM</b>	<a href="http://www.talaia-openppm.com">www.talaia-openppm.com</a>	Seguiment de projectes i els seus indicadors
<b>Simple KPI</b>	<a href="http://www.simplekpi.com">www.simplekpi.com</a>	Seguiment d'indicadors visual (gràfics)
<b>Workmeter</b>	<a href="http://web.workmeter.com/es">web.workmeter.com/es</a>	Solució per a mesurar i millorar la productivitat d'empleats, motivar i gestionar millor el teu temps

## Bibliografia

### Bibliografia

**Bono, Edward de** (1968). *New think: The use of lateral thinking in the generation of new ideas*. Avon Books

**CIDEM** (2003). *Guia de gestió del coneixement*. Generalitat de Catalunya. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

**Guilera, Llorenç** (2011). *Anatomia de la creativitat*. Sabadell: FUNDIT.

**Lawrence, Kirk** (2013). «Developing leaders in a VUCA environment». *UNC Executive Development* (pàg. 1-15).

**Randstad Research** (2016). *Informe Randstad de tendències de RRHH* [document en línia]. <<https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2016/10/informetendenciasrrhh.pdf>>

### Webgrafia

**Allison** [www.alison.com](http://www.alison.com)

**Autotask** [www.autotask.com/es](http://www.autotask.com/es)

**BSC Designer** [www.bscdesigner.com](http://www.bscdesigner.com)

**Coursera** [es.coursera.org](http://es.coursera.org)

**Dia** [dia-installer.de](http://dia-installer.de)

**Doodle** [doodle.com/es](http://doodle.com/es)

**Dropbox** [www.dropbox.com](http://www.dropbox.com)

**E-doceo** [www.es.e-doceo.net](http://www.es.e-doceo.net)

**Evaluame** [www.evaluame.es](http://www.evaluame.es)

**Facebook** [www.es-es.facebook.com](http://www.es-es.facebook.com)

**Ganttproject** [www.ganttproject.biz](http://www.ganttproject.biz)

**Goanimate** [www.goanimate.com](http://www.goanimate.com)

**Google drive** [www.google.com/intl/es\\_all/drive](http://www.google.com/intl/es_all/drive)

**Google plus** [www.plus.google.com](http://www.plus.google.com)

**Infoempleo** [www.infoempleo.com](http://www.infoempleo.com)

**Infojobs** [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net)

**Jobandtalent** [www.jobandtalent.com/es](http://www.jobandtalent.com/es)

**Jobfie** [www.jobfie.es](http://www.jobfie.es)

**LinkedIn** <http://www.linkedin.com>

**Lynda** [www.lynda.com](http://www.lynda.com)

**Moodle** [moodle.org](http://moodle.org)

**Mumble** [www.mumble.com](http://www.mumble.com)

**Myteam monitor** [www.myteammonitor.com](http://www.myteammonitor.com)

**Open PPM** [www.talaia-openppm.com](http://www.talaia-openppm.com)

**Piratepad** [www.piratepad.net](http://www.piratepad.net)

**Selectube** [www.selectube.es](http://www.selectube.es)

