
Gestió del talent

PID_00250380

Israel Cobo Sanchez

Temps mínim de dedicació recomanat: 8 hores



Índex

1. Entorn: globalització, <i>learning organizations</i> i capital humà.....	5
1.1. Factors implicats	6
1.1.1. La globalització	7
1.1.2. La demografia	10
1.1.3. La diversitat	11
1.1.4. La qualitat de vida	13
1.1.5. La tecnologia	15
1.2. <i>Learning organizations</i> : variables clau i relacions causals en les organitzacions d'èxit	16
1.2.1. Lideratge	16
1.2.2. Cultura organitzacional	20
1.2.3. Organitzacions que aprenen	22
1.2.4. Claus en les organitzacions que aprenen	23
1.3. Capital humà: avantatge diferencial i competitiu	24
1.3.1. El futur del departament de recursos humans	24
1.3.2. L'aportació de recursos humans en el disseny del talent	26
1.3.3. El talent com a factor diferenciador	30
2. La gestió estratègica del talent i la tecnologia.....	37
2.1. Nous models de negoci i gestió de les persones	38
2.1.1. La tecnologia en els models de negoci	40
2.1.2. Un model de gestió tecnològica en el capital humà	42
2.1.3. Enfocament metòdic crític	43
2.1.4. La tecnologia en acció	44
2.2. Escassetat de talent	49
2.2.1. Manca de professionals	49
2.2.2. Un nou model és possible	50
2.2.3. Persones globals per a una economia mundial	51
2.2.4. L'expansió de l'univers en la gestió del talent	52
2.2.5. Altres tàctiques davant l'escassetat de talent	53
2.2.6. Els costos de l'escassetat de talent	55
2.3. La planificació de l'escassetat de capital humà	56
2.3.1. Pas 1: identificar talents necessaris per aplicar l'estratègia	57
2.3.2. Pas 2: identificar el nombre net de talent necessari	59
2.3.3. Pas 3: identificar i prioritzar les bretxes del talent	61
2.3.4. Pas 4: actuar i invertir per tancar les bretxes de talent ..	62
2.3.5. Consideracions finals	64
2.4. Competències bàsiques o <i>core</i>	64
2.4.1. Què cal fer per competir per un lloc?	66

2.4.2.	Metodologia d'anàlisi	68
3.	Mètrica en la gestió del talent	73
3.1.	Variables intermèdies	74
3.1.1.	La importància dels mesuraments	74
3.1.2.	Alguns exemples de mètrica	76
3.1.3.	Reclutament i selecció	77
3.1.4.	Desenvolupament	77
3.1.5.	Retenció	78
3.2.	Indicadors meta	79
3.2.1.	La paret del mesurament	80
3.2.2.	Més enllà de les mesures de recursos humans: el llum marc	82
3.2.3.	Lògica: la base de la decisió ciència	84
3.3.	El capital humà sota l'eficiència, eficàcia i impacte	85
3.3.1.	Lògica	85
3.3.2.	Anàlisi: com trobar les respostes a les dades	88
3.3.3.	Mètrica: equilibri entre elegància i rellevància	90
3.3.4.	Procés: canvi i gestió del coneixement	92
3.4.	Conclusió: com utilitzar LAMP per trobar el mesurament dels punts clau	95
4.	Nous models de futur	98
4.1.	Les forces globals que determinaran l'aparició dels models de negoci futurs	98
4.2.	Resum de les característiques de la gestió de persones en els nous models de futur	98
Bibliografia	101

1. Entorn: globalització, *learning organizations* i capital humà

L'increment de les pressions dels accionistes per aconseguir resultats en les empreses a curt termini ha comportat una acceleració en els ritmes tecnològics de transformació, en el desenvolupament dels canvis organitzacionals i en l'increment de la velocitat per aprendre i desaprendre en els individus (Pla Barber, 2004). Això ha portat un increment en els nivells d'incertesa amb què les organitzacions i les persones han de bregar a l'hora de prendre decisions encertades de manera continuada en el temps.

Davant d'aquest panorama empresarial i de mercat, cal preguntar-se si les organitzacions estan desxifrant adequadament el doble canvi d'entorn que s'ha produït:

- D'una banda, hi ha una competència extrema i permanent a tot el món entre empreses que lluiten pels mateixos mercats i recursos, fet que implica, com a corol·lari per a les empreses, la necessitat de diferenciar-se de la resta d'organitzacions davant clients finals i oferents de recursos, mitjançant una constant innovació.
- D'altra banda, han de sintonitzar amb la dada objectiva que, entre tots els recursos disponibles, les persones tenen una importància crítica, en ser l'únic actiu amb la capacitat per innovar i per tant per aconseguir acompliments sostenibles determinants d'avantatge competitiu (Thompson, 2004).

Ens trobem, doncs, en un punt de no retorn: resulta impossible tornar a practicar la gestió de persones duta a terme fins a la dècada dels noranta del segle passat. D'ara en endavant, professionals i organitzacions hauran d'aprofundir en les competències bàsiques que s'han anat establint durant els últims deu anys, sent la capacitat d'innovar una de les més importants a l'hora de gestionar el talent del capital humà.

De fet, Tamara Erickson, en el seu article *Redesigning your Organization for the Future of Work*, realitza dues reflexions suggerents sobre el treball durant les pròximes dècades. De tal manera que remarca l'enorme canvi de perspectiva que s'ha realitzat a les empreses durant els últims deu o quinze anys en la gestió del talent, i afirma que:

Referència bibliogràfica:

Erickson, Tamara J. (2008) «Redesigning your Organization for the Future of Work». *People and Strategy* (vol. 31, núm. 4, pàg. 6).

- Les principals característiques personals de qui tindrà èxit en el futur al seu lloc de treball no canviaran significativament.
- Les organitzacions tampoc no han de canviar allò que fan amb els seus empleats, independentment del seu títol, antiguitat o ocupació per competir amb èxit en el mercat.

Tot sembla apuntar que el futur de les organitzacions –i dels professionals que hi treballen– està lligat a un entorn global creixentment competitiu, en entorns ràpidament canvians, amb competències d'aprenentatge potenciades des de l'àrea de recursos humans i la innovació com a element diferenciador en l'avantatge competitiu sostenible de les empreses.

1.1. Factors implicats

A principis de la segona dècada del segle XXI, un simple cop d'ull a la premsa econòmica del dia ens ofereix un panorama de transformació econòmica i empresarial constant. I és que el poder econòmic ha anat canviant a un ritme sense precedents: així, els Estats Units i Europa occidental estan cedint el testimoni a un conjunt de països emergents. Pronòstics recents prediuen que, en només vint anys, el PIB de la Xina podria ser més gran que el nord-americà. La Xina, Rússia i l'Índia mateixes han reunit en conjunt gairebé dos bilions de dòlars en reserves de divises i les empreses locals del sud-est d'Àsia, més Índia, la Xina, Rússia i els països del Golf han sortit a comprar actius industrials arreu del món. En el passat, aquests països emergents depenien de la mà d'obra barata per competir a la part inferior de la piràmide de la innovació i la tecnologia. Ja no. La seva competitivitat està aconseguint els nivells més alts, inclosos els sectors intensius en coneixement com biotecnologia, enginyeria i tecnologies de la informació.

Cal recordar que fa quinze anys era impensable predir que els països BRIC –el Brasil, Rússia, Índia i la Xina– poguessin tenir la clau de l'èxit de les pròximes dues dècades, en termes de PIB, de productivitat o del nombre d'enginyers i informàtics graduats en les seves facultats.

En particular, aquests països representen no només un mercat en creixement de gairebé dos milions de persones altament qualificades, sinó també una font de mà d'obra –i encara més important, cervells– molt barata. En conseqüència, les empreses multinacionals es plantegen augmentar el percentatge de contractació del seu talent, fora de la seva regió d'origen, durant els propers anys. No obstant això, encara que les opinions siguin discutibles, els números no ho són: la locomotora econòmica ja no està a Berlín o Tòquio; els creadors del futur estan en els països en desenvolupament, amb taxes de creixement enormes i amb un talent professional propi, famolenc de desenvolupament i amb expectatives de millora en el benestar de la població dels seus països.

D'altra banda, els directors generals de les empreses globals semblen estar enormement involucrats en qüestions de gestió de talent sènior (incloent contractació, desenvolupament i retenció), amb una inversió important del seu temps en aquest tipus de tasques. Tot i així, la veritat lamentable és que moltes empreses estan encara deplorablement mal preparades per tractar els temes de més talent en el nou entorn global. Les raons principals per a això resideixen en els següents motius: ignorància generalitzada sobre quant i com de ràpid canvien les coses, el creixent nombre de reptes per a la presa de decisions sobre els professionals que treballen a les organitzacions i les actuals pràctiques existents respecte a la gestió del talent, les quals estan lluny de ser les adequades.

Tenint en compte els nombrosos desafiaments que tenim per davant, el triomf l'obtindran aquelles empreses que siguin proactives en el desenvolupament de les pràctiques i eficients en la presa de decisions sobre les persones que puguin ser contractades, formades i desenvolupades per demostrar el seu millor talent sobre una base mundial. En el futur, aquestes organitzacions han de ser capaces d'adaptar-se més ràpidament, no només per sobreviure, sinó per dissenyar un nou entorn competitiu de creixent globalització.

La globalització de l'economia, les tendències demogràfiques mundials, la diversitat cultural, les migracions, l'equilibri treball-vida personal i la recerca d'una major qualitat de vida estan tenint una influència real sobre les estratègies de gestió de les persones a les organitzacions. Les empreses exitoses busquen treure profit de les polítiques proactives relacionades amb totes aquestes tendències, cosa que suggereix que l'ús progressiu d'aquestes pràctiques d'ocupació es correlaciona amb l'èxit de l'empresa.

Analitzem quins factors estan redissenyant la manera en la qual té lloc la gestió de les persones, tal com s'ha conegut fins fa uns anys.

1.1.1. La globalització

Mentre que la globalització de les empreses i xarxes de distribució segueixen marcant el pols de la situació, totes les economies –sigui quin sigui el seu nivell de desenvolupament– reconeixen la dependència que tenen del factor humà a l'hora d'implementar amb èxit les seves estratègies de creixement.

Els missatges clau estan lligats a l'impacte que, sobre el capital humà, té el nou paisatge de negocis al món: Àsia central i Europa oriental, el Brasil, Indonèsia, Mèxic i Turquia estan desafiant les economies madures en un intent d'establir un nou marc de domini. Els Estats Units i Europa estan mirant de restablir el seu posicionament competitiu en el nou ordre, buscant solucions de baix cost amb les seves iniciatives d'*outsourcing* i *offshoring*, desenvolupant un procés de consolidació en fusions i adquisicions, millorant el nivell d'agilitat en els processos de la cadena de valor per tal de respondre ràpidament a les canviants demandes dels clients i a les sobtades i imprevistes crisis financeres.

Outsourcing i offshoring

La lògica del negoci d'*outsourcing* (externalització de serveis generals en una empresa a un proveïdor especialitzat, amb el consegüent estalvi de costos o millores de productivitat) i *offshoring* (deslocalització d'activitats pròpies de la cadena de valor d'una empresa en països amb menors costos) ha canviat de forma significativa en els últims anys. Originalment, la raó de ser per a les dues iniciatives estava centrada en els beneficis financers derivats de l'oportunitat creada mitjançant l'exportació estandarditzada d'activitats transaccionals d'un mecanisme per reduir el cost. Les raons del creixement de negoci en aquestes àrees rau en un marc estratègic d'actuació: la captació de professionals molt ben formats i experimentats procedents de l'Índia, la Xina, Rússia, Polònia, Filipines, Hongria i moltes repúbliques de l'antiga Unió Soviètica que proporcionen alts nivells d'habilitats a relativament baix cost. La guerra per aquests individus altament qualificats està en plena expansió a tot el món, a causa de l'escassetat de professionals en les economies més desenvolupades i el creixement mateix de les economies emergents. Per exemple, l'Índia, malgrat la seva alta producció de graduats per any, encara lluita per satisfer la pròpia demanda d'inversors interns dels recursos més capacitats.

El capital humà roman en el nucli de les decisions d'externalització/*offshoring*.

L'accés als processos de negoci pot temptar a les organitzacions a moure una activitat funcional més enllà de les seves fronteres nacionals; tot i això, és el cost relatiu de la disponibilitat de mà d'obra i les habilitats dels professionals dels factors aclaparadorament dominants. Poques organitzacions tenen la suficient confiança en l'elaboració de perfils demogràfics propis per abandonar les oportunitats que puguin proporcionar els avantatges significatius que suposa contractar professionals qualificats en els països emergents.

Fusions i adquisicions

Les tendències de la fusió i adquisició mostren a principis de la segona dècada del segle XXI que al voltant de la meitat de les empreses amb més de deu milions de dòlars en ingressos han completat una fusió o adquisició transfrontera en els últims dotze mesos. Les organitzacions busquen un equilibri entre les activitats d'integració i els negocis tradicionals. No obstant això, la mundialització és imparabile i els elevats nivells de demanda en la consolidació de recursos portaran a una explosió inevitable de l'activitat en l'àrea de fusions i adquisicions en els propers anys. A la Xina, per exemple, les qüestions d'ocupació tradicionalment tenien poca importància, però les noves lleis laborals asseguraran més protecció jurídica dels drets dels treballadors. Això requerirà comptar amb un nombre creixent de professionals capaços d'adaptar-se a una manera diferent d'enfocar el treball en equip.

Està àmpliament acceptat que les persones i els factors culturals constitueixen obstacles importants per a l'obtenció de valor en els processos de fusió. Més de la meitat dels CEO en el món estan preocupats per la generació de conflictes culturals i de la manca de professionals amb les habilitats clau per a la potenciació del negoci. Més d'un terç dels dirigents afirmen que la mala gestió dels recursos humans és una font d'ansietat, mentre que el 30% està preocupat pel conflicte d'expectatives de la mà d'obra. En qualsevol cas, l'activitat de fusions i adquisicions mou a les organitzacions fora dels seus negocis tradicionals, i la capacitat de l'empresa per adaptar-se serà clau per a la seva supervivència.

El requisit d'èxit en el futur de les fusions serà la viabilitat de l'estratègia, però que en paral·lel es mantingui l'impuls de canvi i la innovació, és a dir, les barres per al canvi són clarament les persones relacionades amb la seva capacitat per adaptar-se al nou escenari. Hi ha clarament un paper clau per als professionals dels recursos humans a l'hora de jugar les seves cartes en les transaccions o compra-ventes empresarials que es realitzen. Sovint, la innovació és la primera víctima de la integració: a causa de l'ambient de competitivitat extrema, els directius es veuen obligats sovint a regalar el valor de les sinergies de costos d'una fusió en la licitació per apoderar-se del control d'una organització.

Valor afegit, per tant, que només pot venir d'aconseguir sinergies d'ingressos futurs. Alguns d'aquests beneficis poden provenir d'un eixamplament de producte o de la base de clients, però en tot cas un impulsor clau del creixement dels ingressos serà la innovació, la qual cosa depèn en una alta proporció de les persones. El dilema per a l'alta direcció és que la rigorosa disciplina necessària per oferir economies de costos ja compromesos pot desmotivar les persones i, per tant, s'inhibeixi la capacitat de l'organització per innovar. En aquestes circumstàncies, la retenció i la integració de talent identificat constitueix un factor crític d'èxit.

No importa com d'astuta sigui la fusió o adquisició; la pèrdua de talent clau després de la finalització de la transacció sovint ha demostrat ser desastrosa, ja que la seva gestió és un aspecte important que afecta la capacitat d'una organització per ampliar amb èxit la seva quota de mercat després de la fusió o adquisició: el producte o servei existent i l'alineament tècnic o estructural entre les empreses acabades de fusionar ja no és suficient.

A mesura que les empreses creixen, les restriccions en els recursos humans –i molt específicament en el nivell de gestió– són més estrictes. Els màxims executius de les grans corporacions multinacionals es queixen de la dificultat de trobar professionals amb la combinació correcta de capacitació tècnica i comercial, gestió per assumir majors velocitats i intensitats de canvi i les habilitats per a integrar els coneixements que minimitzin els riscos empresarials i financers.

Molt sovint, després de l'acord de fusió, el focus de la gent està en la integració en lloc de fer-ho en les principals fortaleses i els objectius de creixement del negoci. Els equips d'integració haurien de considerar i tractar aquestes barres com més aviat millor, a l'hora d'ajudar a les organitzacions a preparar-se pel desenvolupament d'un grup directiu qualificat, d'innovació contínua i de retenció del talent clau.

1.1.2. La demografia

Les tendències demogràfiques a tot el món indiquen el creixement de l'esperança de vida. Moltes de les economies madures, així com la Xina mateixa –tot i els seus més de mil dos-cents milions de persones–, a causa de la seva política «d'un sol fill», s'enfronten a un creixent envelliment poblacional i un major nombre de persones dependents. Això pot tenir repercussions dramàtiques per a l'economia mundial, ja que depèn d'un *pool* d'empleats en edat de treballar en franca disminució, si es pretén obtenir uns nivells suficients de producció i creació de riquesa per tenir sistemes de suport social i de benestar adequats.

En paral·lel als problemes demogràfics relacionats amb el nombre absolut de persones en actiu, la diversitat de mà d'obra està proporcionant tant oportunitats com desafiaments, en proporcionar recursos addicionals organitzatius en tots els nivells i amb un molt marcat component ètnic, cultural, geogràfic i fins i tot de discapacitat, que poden incrementar o disminuir la barrera demogràfica.

Les tendències demogràfiques són importants per als professionals dels recursos humans per dues raons principals:

- En primer lloc, la disponibilitat de mà d'obra és essencial per a la sostenibilitat econòmica i el creixement.
- En segon lloc, la major esperança de vida i el creixement dels grups dependents requereixen poblacions laborals que puguin produir l'augment de la riquesa necessari per suportar els actuals estàndards de vida. És un indicador d'èxit econòmic la major esperança de vida en economies madures i, al mateix temps, una amenaça per a la sostenibilitat futura d'aquest èxit.

Per exemple, l'any 2007, als Estats Units i Europa occidental, les poblacions actives –entre quinze i seixanta-quatre anys– es trobaven a la taxa del 67% de la població total. En els propers cinc anys, no està clar en quina direcció es mourà aquesta tendència.

Les dates de retard de la jubilació empenyeran el percentatge de la població a Europa i als Estats Units a seguir treballant més enllà dels seixanta-cinc anys d'edat, potser entre un 4% i un 12%. No obstant això, està per veure que això sigui suficient per sostenir el creixement de les taxes d'immigració que portarà una creixent població dependent en les economies occidentals en els propers anys, que requereixen majors nivells de productes comercialitzables o de cre-

ació de riquesa. I no només en les economies més madures: La Xina, Taiwan i Rússia també seran testimonis d'un augment en la població dependent en aquesta propera dècada.

S'observen, doncs, alguns signes d'advertència que les qüestions demogràfiques no poden ser eludides. Tant els organismes oficials dels països més desenvolupats com les nombroses enquestes entre empreses privades alerten dels problemes organitzatius que es produiran en els propers anys –més del 20% admet tenir-los actualment– a causa de l'envelliment de la mà d'obra.

No obstant això, a mig termini, les poblacions de treball a Europa occidental i els Estats Units es trobaran amb una creixent competència procedent dels països de l'est d'Europa, Índia, la Xina, Rússia i el Brasil, amb els pronòstics que aquestes nacions tindran poblacions de treball creixent, amb estimacions de més del 2,5% anual en els pròxims cinc anys.

Índia té el perfil demogràfic més favorable, amb gairebé el 60% de la seva població amb edats entre els quinze i els cinquanta-nou anys i on més de la meitat són menors de vint-i-cinc anys, combinant a més el baix cost amb la creixent capacitat en coneixements i habilitats. Aquest és un desafiament enorme a què s'enfronten les economies occidentals.

Una solució per a la supervivència macroeconòmica i organitzativa, en aquestes economies madures, és saber fer ús dels recursos abundantment disponibles i cada vegada més qualificats en els països en desenvolupament, perquè generin solucions innovadores que permetin seguir aportant un avantatge competitiu sostenible a les empreses per a les quals treballen. Aconseguir mantenir el lideratge en serveis professionals, gestió financera global, desenvolupament innovador de productes i conjunts d'habilitats avançades passa per elevar el nombre de tècnics i especialistes, programadors i enginyers que les economies en desenvolupament aporten a les organitzacions globals de les economies més desenvolupades.

1.1.3. La diversitat

Les organitzacions de qualsevol àmbit geogràfic i sectorial hauran de decidir com solucionen la carestia de talent que es produirà en els propers anys en els seus mercats, i els directius de recursos humans han d'estar preparats per al desafiament de reclutar talent estranger –és a dir, immigrants–, desenvolupar programes de gestió intercultural i plataformes de recursos humans competitives.

Un cas típic al qual es fa referència és el de Suïssa, on gairebé un terç de la població treballadora ja és estrangera.

Les tendències que s'entreveuen cap a la diversitat cultural és una qüestió social mundial crítica en aquest moment i que baixarà, en l'àmbit organitzacional, durant els propers anys. Això es veu reforçat pel baròmetre de tendències de recursos humans del CIPS i perspectives (2008), que va mostrar que el 60%

de les organitzacions reconeixen que la gestió eficaç de la diversitat mostra sentit de negoci, és a dir, que té repercussions en el compte de resultats de les empreses.

Es considera que els ocupadors haurien de tenir només un objectiu primordial: contractar les persones que proporcionin el nivell més alt de valor afegit a l'organització, siguin d'on siguin i sense importar la procedència.

Per descomptat, el que s'ha dit és una simple declaració, perquè els ocupadors a tot el món estan coberts per règims culturals i legislatius que influeixen en el seu comportament. No obstant això, hi ha cada vegada més proves que els països amb taxes de creixement més altes entre les economies desenvolupades necessiten adquirir i mantenir una habilitat essencial i bàsica: seguir atraient talent cada vegada més escàs; per això, miren d'influir més i millor per potenciar els seus processos i la presa de decisions en matèria de reclutament, selecció i desenvolupament del mateix. Les empreses han de considerar el desenvolupament d'una estratègia que tingui en compte l'impacte de la diversitat de la força laboral i la incorporació de tot tipus de professionals en termes d'igualtat en la seva estructura, usant aspectes relacionats amb la qualitat de l'ocupació, la gestió del capital humà –entre d'altres, formació, retribució i compromís– i programes amplis de responsabilitat social corporativa.

Un cas especialment important, en termes de gestió del talent, és l'anàlisi de les polítiques de diversitat de gènere en qualsevol organització; no només pel que representa d'inclusió de més i diferents capacitats, sinó perquè és prou representatiu pel que fa a comportaments organitzatius similars cap a altres qüestions de diversitat cultural, ètnica, lingüística o d'inclusió de discapacitats.

Les dades de la diversitat de gènere –de l'any 2003 al 2006– mostren un augment de la tendència a la inclusió de dones en passar del 39,2%, el 2003, al 40,5% el 2006, un augment del 3,3%. Alhora, el nombre de professionals en llocs ocupats per dones va augmentar del 32,0% al 40,2%, i el nombre corresponent en llocs directius va pujar del 25,0% al 29,4%. Com es va indicar abans, la presència de dones en la gestió i en les posicions professionals difereix marcadament entre els sectors, fet que reflecteix les disparitats similars per a dones ocupades a diferents nivells jeràrquics.

La incorporació de la dona sembla estar produint-se en major percentatge en sectors com ara la venda al detall i oci, banca, vida i pensions i serveis públics. En sectors com productes químics, enginyeria i fabricació, utilitats, etc., l'avanç és menys marcat i en alguns casos regressiu. És clar, però, que en molts àmbits de gran pes econòmic la presència femenina se sent de manera contundent i el sostre de vidre en aquests sectors es va trencar fa ja anys. L'enquesta global a CEO realitzada per la consultora PwC va mostrar que el 62% dels diri-

gents d'empreses a principis de la segona dècada del segle XXI tracten a homes i dones de la mateixa manera, encara que aconseguir la diversitat és un repte molt més gran del que s'esperava: la realització de la diversitat implica que les persones han de poder conciliar i discutir les seves diferències. I aquí hi ha una gran part per cobrir.

També a principis d'aquesta dècada, l'enquesta anual realitzada per la Cranfield School of Management, sobre la dona en els consells d'administració en les empreses de l'índex FTSE 100, afirma que un de cada cinc nous nomenaments va ser dona, incrementant-se el nombre fins a arribar als 123. D'acord amb el mateix informe, hi va haver un augment de més del 40% en la quantitat de dones a les feines dels comitès executius, que són responsables de l'execució operativa de les empreses en el dia a dia (sovint són les incubadores on germinen els propers talents que lideraran els futurs consells d'administració).

Buscant un país en desenvolupament, però amb taxes de creixement altes, podem analitzar el cas de Taiwan. El 80% de les empreses d'aquest país tenen a dones en els llocs superiors, fet que suposa un increment del 13% des de l'any 2004. En concret, gairebé el 30% dels alts càrrecs són atesos per dones; aquest creixement de la presència femenina en aquests nivells de l'organització pot respondre no tant a un ambient de meritocràcia i inclusió com a la necessitat de ser més pragmàtic, en reunir tot el talent disponible per mantenir una empresa competitiva i sostenible. Al final, l'instint de supervivència del negoci pot ser una força impulsora més gran que els prejudicis endèmics sobre gènere, edat, ètnia o cultura.

En el futur, amb la batalla creixent per trobar talent, serà possible veure unes estructures d'organització més obertes, amb nivells de diversitat amplis que donin resposta a la creixent escassetat d'habilitats i coneixements tècnics, amb empreses que es «van de pesca» per els cinc continents a la caça i captura de professionals que aportin avantatge competitiu a les seves organitzacions.

1.1.4. La qualitat de vida

Les tendències cap a un major equilibri feina-vida personal també han intensificat la batalla per la gestió del talent. El debat obert pels informes de tendència en aquest aspecte subratllen que els països d'Europa occidental qüestionen si les polítiques ara establertes sobre l'equilibri feina-vida personal són compatibles amb els resultats de les empreses en un mercat cada vegada més competitiu, amb horaris més amplis i majors exigències de productivitat. Els desafiaments dels països BRIC –a més dels de l'Europa central i oriental– suggereixen que aquestes regions atrauran la possibilitat d'augmentar el volum d'inversió estrangera directa i els nivells de productivitat, com a resultat de disminuir els costos dels seus recursos humans i augmentar la flexibilitat de les seves polítiques laborals, una cosa gairebé impensable a Europa occidental.

En aquest sentit, cal destacar el Regne Unit, que segueix sent un lloc atractiu d'inversió per a algunes empreses grans, perquè ha optat per quedar-se al marge d'una part de la legislació social de la Unió Europea. Als Estats Units, el nivell de productivitat actual és elevat i, a més, semblen més reticents a buscar l'equilibri feina-vida personal. Alguns economistes argumenten que la limita-

ció d'hores treballades, els drets de protecció de l'ocupació, els alts nivells de protecció social en dies de maternitat i paternitat o el salari mínim marcat per la legislació del treball són elements que tenen un efecte debilitant en el rendiment de les persones i una clara disminució de la competitivitat dels països i empreses, especialment quan aquesta competència procedeix de regions sense aquests requisits legislatius. Els freqüents debats que es produeixen a França sobre aquest tema, les accions d'amenaça de retirada d'algunes grans empreses alemanyes d'Alemanya i altres països europeus, les penúries de creixement de l'economia italiana o la manca de competitivitat de l'economia espanyola en matèria de productivitat són indicadors que les economies continentals europees amb potents estats del benestar estan patint els estralls causats per economies més flexibles en un món de creixent globalització.

El 2007, una enquesta de PwC a dos mil cinc-cents recent llicenciats destacava que el 75% dels enquestats pensava que la flexibilitat en el lloc de treball no existiria en el futur i, amb això, la minva en la qualitat de vida es veuria afectada. A més, creien que el nombre d'hores és la variable clau que les empreses analitzen per mantenir el lloc de treball dels seus professionals. Aquest panorama fa que els titulats s'estiguin replantejant les carreres professionals que desitgen i que no mirin de buscar una feina ben retribuïda i amb possibilitats d'ascens professional, sinó més aviat organitzacions que els permetin combinar desenvolupament professional en ocupacions d'aprenentatge amb flexibilitat per potenciar aspectes personals fora de l'horari laboral.

Tot sembla indicar que les mètriques de relació entre el nombre d'hores treballades, la productivitat, la qualitat de vida i la bona gestió no són clares, és a dir, que el debat està obert; per a mostra, un exemple:

A principis de la segona dècada del segle XXI, Corea del Sud té les jornades de treball més llargues del món: Dos mil tres-cents hores per any –dades de la ODCE–, és a dir, al voltant de tres-cents hores més que el següent país, Grècia –curiosament, a un pas de la suspensió de pagaments el 2010– i un 34% més que la mitjana dels Estats Units, on la productivitat és la més gran del món: per què treballar tantes hores si els números no surten?

El que sí que sembla cada vegada més evident és que, a les organitzacions, l'absentisme d'empleats qualificats –oscil·lant però amb tendència creixent–, podria tenir una explicació relacionada amb la manca d'incentius a llarg termini, el seu mal posicionament laboral, la seva gestió poc professional en termes de talent o amb un lideratge poc eficient en termes de motivació i compromís. I això sí que té un cost molt important per al desenvolupament del negoci, ja que es ressent tant el procés intern d'actuació com els nivells de servei, productivitat i reputació de marca, en contractar temporalment a professionals sense qualificar o amb els costos associats a la seva necessària formació.

Enquesta sobre les expectatives laborals

Al juliol del 2007, PwC va realitzar una enquesta a 2.739 nous llicenciats dels Estats Units, la Xina i el Regne Unit sobre les seves expectatives laborals. A tots ells se'ls van fer ofertes per incorporar-se a la consultora PwC.

Per combatre l'absentisme laboral, un ventall cada vegada més ampli d'organitzacions mira més enllà i inverteix en programes més amplis de benestar, perquè un enfocament més integral també pot produir resultats directes en el lloc de treball.

Investigacions recents assenyalen que s'aconsegueix reduir els nivells d'absentisme i rotació del personal quan s'ofereix als professionals alguns dels beneficis més comuns dels programes de benestar corporatiu.

1.1.5. La tecnologia

Encara que estudiarem aquest factor posteriorment, cal fer esment d'un esbós sobre això. El capital i els recursos naturals van ser la injecció d'energia que les economies del segle XIX i la primera meitat del segle passat van necessitar per créixer. Avui en dia, ja no és així: la força de treball qualificada i la tecnologia posada a la seva disposició permeten fer créixer la productivitat per empleat, contribuint d'aquesta manera al conjunt de l'economia.

La productivitat augmenta quan els ocupadors realitzen inversió en equips i sistemes que ajuden els treballadors a la rendibilització dels seus llocs de treball, o quan els professionals reben més capacitació i habilitats que milloren el seu rendiment. L'economia dels Estats Units és ara, en comparació de la del final de la Segona Guerra Mundial, aproximadament vuit vegades més gran, però la força de treball només és dues vegades superior. Cada empleat és ara quatre vegades més productiu en comparació amb la dècada de 1940. I això és així a causa de la sofisticació dels sistemes d'informació i processament de dades.

La tecnologia s'ha convertit en el referent insubstituïble en l'economia del coneixement. En aquesta era de la informació, el talent de les persones es multiplica per n quan posem a disposició dels professionals les eines tècniques que els permeten fer més coses, a menor cost, amb menys temps i més qualitat.

Però, tot i l'evidència de l'important pes que la tecnologia té com a palanca de competitivitat, molts directius ignoren les enormes inversions en tecnologies de la comunicació que els països en desenvolupament estan realitzant. A l'Índia, aquests recursos invertits, combinats amb el seu creixent capital intel·lectual, fan d'aquest país no només un lloc barat per externalitzar el treball, sinó també una font d'investigació molt potent per a tothom. La subcontractació d'elements clau de recerca extremadament complexa requereix d'uns costos que són un 200% inferior al qual es podria obtenir en un país desenvolupat, sense disminuir gens ni mica la qualitat dels resultats. Això significa que els països desenvolupats han d'anar prenent consciència de la

necessitat d'anar col·laborant en i amb les empreses amb origen en els països BRIC o seran relegats a l'escala de la productivitat en els mercats globals per falta de competitivitat.

1.2. *Learning organizations*: variables clau i relacions causals en les organitzacions d'èxit

Algunes organitzacions sí que han sabut fer evolucionar els seus models de gestió del talent de persones, innovant i creant unes estructures organitzacionals prou creatives capaces de mostrar rendiments molt per sobre de la mitjana, superior avantatge competitiu, menors índexs de rotació i majors nivells de satisfacció laboral (Aguirre i altres, 2009).

Els factors clau que semblen compartir les empreses que han sabut adaptar els seus models a organitzacions amb èxit són els següents:

- La cerca creativa en la diferenciació de les capacitats competitives de les empreses.
- Una innovadora cultura organitzacional focalitzada en el compromís amb el talent de les persones.
- Un creatiu desenvolupament en el model de lideratge que sàpiga gestionar la complexitat organitzacional en tots els nivells.
- La recerca d'acceleradors del rendiment que casin amb estructures de negoci cada vegada més planes i autònomes en la presa de decisions.

Els *drivers*, impulsors que faciliten l'èxit competitiu en les organitzacions, tenen a veure amb el lideratge, el compromís dels seus professionals, l'ambient d'innovació i l'aprenentatge fomentat des de l'empresa.

El lideratge efectiu és essencial per obtenir la participació plena dels millors professionals, els quals vindran si aquest talent és atret i retingut adequadament, si existeixen les polítiques adequades de gestió que els comprometin per donar el millor de si mateixos, en una atmosfera d'aprenentatge continu, on el talent específic i les habilitats professionals contribueixin eficaçment en el desenvolupament d'innovadors avenços que produeixin resultats econòmics.

1.2.1. Lideratge

El lideratge segueix sent un tema clau; no en va, es troba a la part superior de l'agenda dels directius que gestionen el capital humà. Així ho prova la forma en què s'inverteix el temps d'investigació: innumbrables llibres, articles i seminaris es produeixen encara sobre aquest tema. De fet, no hi ha cap indi-

cació que la preocupació estigui disminuint, i és probable que en un entorn de negoci més competitiu a escala mundial es produeixin fins i tot majors exigències per a potenciar les habilitats de lideratge dels dirigents d'empresa.

La definició del lideratge ha estat feta de moltes maneres, però essencialment és la capacitat d'influir en la gent perquè treballi de forma eficaç en l'assoliment dels objectius de l'organització. Així ho certifica la revisió de la literatura sobre el lideratge, la qual ens mostra com liderar és sinònim de crear i comunicar una visió del posicionament de l'organització en el mercat, coordinant els recursos disponibles i elevant el nivell de motivació i confiança dels empleats.

Les recents teories sobre això parlen de dos tipus de lideratge: el lideratge transaccional i el lideratge transformacional. L'evolució durant el segle XX ens ha portat cap a una responsabilitat compartida, abans que el domini d'una sola persona que ho sap tot i imposa el seu criteri. Ja en el segle XXI, el lideratge efectiu emergeix per mitjà dels jugadors clau d'una organització, que s'han compromès amb el seu propòsit per fer el que es necessita fer i oferir el suport a la resta de col·laboradors.

El **lideratge transaccional** està orientat per les demandes, amb un èmfasi en la satisfacció bàsica i externa, presentat com un procés estàndard raonable per controlar, amb el propòsit de mantenir l'estabilitat organitzativa. Robbins (2003) sosté que el lideratge transaccional crea les orientacions d'objectiu mitjançant l'aclariment de paper i sol·licitud de tasca, i també pot conduir i encoratjar els seus subordinats per mitjà d'aquestes activitats. És a dir, els líders premien l'esforç dels seus subordinats i satisfan les seves demandes pertinents per arribar a l'estima, mentre que els comportaments incorrectes són castigats immediatament.

El **lideratge transformacional** significa aprofundir en el camí que permeti millorar els comandaments en la seva resposta a la sol·licitud de tasca per part de l'empleat, perquè sigui atès adequadament i estigui disponible a l'hora d'inspirar la capacitat potencial del col·laborador, permetent que els seus subordinats tinguin més responsabilitat per convertir-se en treballadors amb orientació automàtica al resultat i a la capacitat d'automillora. Tichy i Devanna (1986) sostenen que els líders transformacionals han de rebre suport organitzacional per aconseguir que, gràcies al procés de canvi, els empleats siguin més autònoms i eficients.

Però malgrat les teories i estudis realitzats, hi ha una evidència limitada sobre el positiu retorn sobre inversió que les grans sumes invertides en programes de desenvolupament de lideratge estan brindant en termes de rendibilitat financera. Nombrosos estudis suggereixen que el percentatge de directius que demostren les qualitats clau necessàries per liderar de manera efectiva és molt reduït, sense arribar si més no al 30%, i que la baixa qualitat del lideratge és

independent del sector de competència o l'àmbit públic o privat de l'empresa quan es tracta d'adaptar-lo a un món ràpidament canviant, globalitzat i en xarxa.

Una manera de mesurar l'efectivitat de lideratge és amb un índex de mètriques, avaluant l'impacte en el negoci o en l'organització (creació de valor i riquesa), el rendiment del col·laborador, el desenvolupament del talent i habilitat (nivells d'accions de promoció i desenvolupament interns) i les accions de responsabilitat social corporativa. L'índex compara l'acompliment d'una empresa en temes de lideratge amb altres organitzacions que operen en el mateix sector.

Així doncs, l'evidència global per a Europa (2006) respecte al rendiment el 2005 indica una millora –només marginal– a la majoria de les mètriques utilitzades. No obstant això, poques organitzacions demostren una consistent millora d'importància des del 2003 al 2006, fet que replanteja les qüestions relatives a l'eficàcia de gran part de la inversió realitzada en temes de desenvolupament de lideratge que està tenint lloc actualment. Els índexs marquen només tendències globals en el continent europeu, però sent més precisos, la diferència entre països de la Unió Europea pot arribar a ser esgarrifosa.

Posem un exemple de la diferència de concepció filosòfica que tenen anglesos i francesos sobre allò que entenen per gestió del talent i que va mostrar, amb total claredat, com el fracàs de l'aplicació d'un programa sobre persones en un país va ser un clamorós èxit a l'altre costat del canal de la Mànega, aplicat a la mateixa empresa. Però fem abans una petita parada històrica per captar l'evolució dels esdeveniments.

Ressenya històrica

El 1969, el professor Perlmutter va argumentar que la influència de les diferències nacionals en els programes de gestió de RH es reduiria amb el temps, atès que les multinacionals avançaven cap a una òptica geocèntrica, és a dir, que la seu i les filials adoptarien un «enfocament únic a tot el món», deixant de banda la lleialtat al país d'origen i sí atenent els requisits del negoci.

Posteriorment, i en la mateixa línia argumental, Bartlett i Ghoshal –a finals dels anys vuitanta– van suggerir que les multinacionals evolucionarien gradualment abans de convertir-se en empreses transnacionals, fet que implicaria desenvolupar un enfocament comú als problemes de coordinació i control, proporcionant oportunitats per a l'aprenentatge transnacional i la capacitat per transferir aquests coneixements entre diferents àrees de la multinacional.

Recentment, aquests arguments evolutius han estat desafiats per un creixent nombre d'investigacions, les quals argumenten que les diferències nacionals dins de les multinacionals no són ressaques del passat, sinó una part inevitable de l'actualitat. Dos conjunts d'arguments estan incorporats a aquesta perspectiva.

En primer lloc, les multinacionals segueixen estant profundament arrelades al seu país d'origen. Un nombrós conjunt d'estudis a Alemanya, Japó, Regne Unit i els Estats Units (Lane, 2001; Geppert i altres, 2003; Morgan i altres, 2003) han revelat que els orígens nacionals afecten les formes en què aquestes empreses operen en els països d'acollida.

En segon lloc, alguns experts subratllen la importància de les subsidiàries en el procés de desenvolupament de les normes internes de les multinacionals, demostrant com mobilitzar les seves pròpies capacitats per influir en la central.

En referència al cas que ens ocupa, es va intentar implementar un sistema comú en la gestió del talent per mitjà dels directors britànics i francesos, i es va analitzar com els dos grups de gestió van respondre a aquesta iniciativa. L'anàlisi empírica revela la forta resistència que els comandaments van demostrar davant la gestió del talent derivada de la impossibilitat de tractar les categories a França i al Regne Unit en el mateix sentit, atesos els diferents contextos institucionals específics.

Al Regne Unit, la gestió «potencial» pot i ha de mesurar-se amb proves internament administrades; així mateix, tal potencial, un cop avaluat, pot desenvolupar-se per mitjà d'entrenament i capacitació. Aquest model inherentment assumeix un sentit d'igualitarisme i de meritocràcia, és a dir, un progrés de carrera dependent de l'avaluació del potencial i del diferencial de rendiment individual dins de la funció. Aquesta concepció és incompatible amb el sistema francès de la producció d'elit gerencial, que té lloc a les escoles d'alta direcció i que no és avaluat des de dins de l'empresa, sinó en el període anterior, quan els nous graduats ja van demostrar el seu potencial mitjançant estudis intensos i altament competitius. El progrés de la cursa, a partir de llavors, és en gran mesura una qüestió de l'antiguitat i la quantitat d'energia dedicada a la tasca política d'activació de les xarxes d'aquestes escoles elitistes.

En aquest sentit, el mesurament i el desenvolupament del potencial, com s'entén en el Regne Unit, no es perceben com una forma apropiada per a «administrar» talent en el context francès. En lloc de ser un mecanisme de coordinació realment transnacional, el marc de la gestió del talent va ser simplement el producte d'actuació del país d'aplicació. Aquestes diferències semblen reflectir la més profunda divergència entre la tendència britànica cap al pragmatisme i la francesa inclinació cap a l'intel·lectualisme. Aquests resultats estan alineats amb les conclusions de Sharpe (2006), en el context del seu estudi sobre un cas concret d'una multinacional japonesa, on la resistència de dues filials del Regne Unit a la caserna general obstaculitzaven, significativament, la capacitat de l'empresa per establir pràctiques de gestió compartida del talent i sistemes de control per mitjà dels dos països.

Lideratge i aprenentatge

Diferents autors, com Lipshitz, sostenen que el lideratge és el factor crític que afecta més clarament en l'aprenentatge de l'organització. De fet, els líders poden crear l'estructura organitzativa i influir en la cultura organitzacional, mitjançant els diversos assumptes en què intervenen, accions executades i servei prestat. Sabem, doncs, que el lideratge i l'aprenentatge de l'organització es correlacionen de manera elevada i que el lideratge també pot millorar el procés d'aprenentatge i no només el resultat, com han estudiat diferents autors¹.

⁽¹⁾Lam (2002); Leithwood i Menzies (1998); Leithwood i altres (1998); Leithwood i altres (1996).

Els líders poden millorar la capacitat d'aprenentatge de l'organització mitjançant la transmissió als col·laboradors de la visió que tenen de l'empresa i el mercat, de la manera en què s'afronta la competència en mercats dinàmics, de

la transmissió d'estratègies i tàctiques en la investigació d'elements deterministes i aleatoris que afecten l'organització i el tipus de lideratge transformacional que incideix en l'efectivitat de l'aprenentatge.

Aquest lideratge transformacional pot, certament, encoratjar un esperit de treball en equip i un increment de la participació dels col·laboradors en l'aportació d'idees i procediments que millorin la competitivitat de processos i procediments.

La relació entre lideratge i satisfacció en el treball també ha estat analitzada. Robbins (2003) indica que la funció d'administració de lideratge està dirigida, principalment, a administrar el comportament dels empleats i pot explicar i predir la productivitat dels empleats, la rotació d'empleats i la taxa de satisfacció en un esforç per arribar a les metes finals de l'empresa, mitjançant la participació d'un treball més compromès dels empleats.

Aquest mateix autor va dur a terme un experiment –per mirar de confirmar l'anterior relació– amb empleats de l'empresa nord-americana de transport urgent FedEx. Els resultats de la investigació indiquen que els gestors que van adoptar l'estil de direcció de lideratge transformacional no només podien millorar el rendiment del personal més qualificat sota les seves ordres, sinó que a més aconseguien activar els seus superiors per tenir ells mateixos més oportunitats de promoció.

Els subordinats sota lideratge transformacional no només presenten una menor taxa de renúncia –respecte a la de lideratge transaccional–, sinó que ofereixen una major productivitat i una major satisfacció en el treball. Així doncs, el lideratge transformacional es correlaciona positivament amb la millora de l'entorn de treball dels subordinats, la satisfacció de demandes i el rendiment executat. En conclusió, les investigacions semblen indicar que el lideratge té un efecte significativament positiu sobre la satisfacció en el treball dels empleats.

1.2.2. Cultura organitzacional

Els indicadors mostren que el nombre creixent de treballadors amb millors coneixements i qualificacions són més difícils de gestionar. És impossible, per als gestors d'empresa, satisfer les demandes d'aquests professionals per mitjà del lideratge convencional. En el seu lloc, són necessaris –fins i tot per millorar les seves pròpies habilitats de lideratge transformacional– l'ús d'eines i metodologia que fomentin la innovació i l'ocupació d'activitats de desenvolupament del potencial dels empleats, donant a les activitats d'educació i formació més protagonisme, incentius d'aprenentatge més que incentius de diners, per intentar mantenir la gent amb talent excel·lent. Això ha d'emanar de tots i cadascun dels porus de l'organització, en qualsevol activitat que s'executi i de cada persona que hi treballi.

Existeixen nombrosos estudis que miren d'analitzar la relació entre el lideratge, la cultura organitzacional, el funcionament de l'organització i la satisfacció laboral dels empleats. Les conclusions que s'obtenen van en la següent direcció:

- El funcionament de l'organització és molt diferent en virtut de les dimensions del lideratge, la cultura de l'organització i el funcionament de les organitzacions orientades a l'aprenentatge.
- El lideratge i la cultura organitzacional afecten positivament en el funcionament d'una organització orientada a l'aprenentatge.
- Les organitzacions orientades a l'aprenentatge tenen un efecte molt positiu sobre la satisfacció laboral dels treballadors.

La definició acadèmica d'una organització que aprèn té a veure amb l'organització que permet, fomenta, crea i acobla l'aprenentatge individual, el grupal i l'organitzacional amb l'esforç de continuar simultanejant-lo en el futur perquè els tres nivells segueixin creixent; és un tipus d'activitat col·lectiva pensada per assolir la visió compartida de l'organització. No obstant això, el grau d'aprenentatge d'una organització realment depèn de la capacitat de resposta de l'organització en el medi canviant en què es troba.

Arribar a les anteriors conclusions i definició és el resultat de canviar la perspectiva sobre com s'ha anat produint el desenvolupament econòmic en els països més avançats: de l'agricultura en la dècada de 1940; de les indústries lleugeres en els anys 1950 i 1960; de les indústries químiques pesades en la dècada dels setanta; i de les indústries d'alta tecnologia en els anys vuitanta i noranta, així com les respectives polítiques industrials, prevalent actualment el focus de la indústria basat en la competència respecte al focus proteccionista del passat.

Amb la tendència actual en el procés de mundialització i desenvolupament de la tecnologia, el cost de la mà d'obra cada vegada més gran en els països més avançats i la renovació de les tècniques convencionals de producció, ens enfrontem als típics colls d'ampolla. En un entorn empresarial amb creixent competència internacional, la capacitat d'adaptació en resposta als desafiaments ambientals és, precisament, l'element crític perquè les organitzacions empresarials puguin funcionar i mantenir els seus avantatges competitius. No obstant això, només la capacitat d'adaptació de les organitzacions empresarials no pot millorar l'eficiència de la gestió empresarial: es requereix el desenvolupament d'estratègies riques i complexes per predir la tendència real dels canvis.

Referència bibliogràfica

Kochan i Useem (1992); Matthews (1994); Redding (1997).

1.2.3. Organitzacions que aprenen

És, doncs, necessari corregir les activitats de negoci contínuament; en el seu llibre *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*, Peter Senge (1990) ja proposava la importància d'aconseguir crear organitzacions que tinguessin incorporada la capacitat d'aprendre. Des de llavors, diferents organitzacions comencen a percebre el fet que el coneixement es convertirà en el recurs crític per a les organitzacions empresarials que vulguin crear nous escenaris, potenciar mercats i impulsar valors empresarials sostenibles, posant l'èmfasi en l'acumulació de coneixement, l'actitud de aprenentatge dels professionals i el desenvolupament dels models de pensament dinàmic per als membres de l'organització: amb aquestes idees, es tracta d'intensificar la capacitat de creixement del negoci i la innovació.

Hall (2001) alerta sobre la necessitat d'una cultura empresarial que doni suport a l'aprenentatge de tota l'organització, mitjançant un sistema que millori i transfereixi els coneixements necessaris amb més facilitat. A més, això millorarà la confiança entre comandaments i col·laboradors, fet que afectarà positivament a l'èxit de l'organització, donat l'impacte que tenen els dirigents en la cultura de l'organització i el funcionament.

L'èxit de les organitzacions empresarials pot ser assolible per mitjà dels esforços d'aprenentatge continu de les persones amb talent en els llocs clau, de la creació de coneixement innovador i de productes amb elevada aportació de valor afegit.

No obstant això, aquest fet no vol dir que empleats excel·lents aconseguixin sempre un rendiment extraordinari. En particular, amb millors i creixents nivells acadèmics i qualificacions professionals i bones expectatives de treball, el comandament podria millorar la satisfacció laboral dels empleats amb polítiques encoratjadores de lideratge transformacional i un entorn de treball agradable, en un ambient organitzacional flexible i obert.

D'acord amb la investigació acadèmica fins a la data, la satisfacció en el treball pot fer que els empleats aconseguixin més metes organitzacionals; per contra, un mal lideratge i una deficient cultura organitzacional influeixen en la sortida de capital humà, baixant així la productivitat de l'empresa.

La cultura organitzacional, a més de la capacitat d'integrar les activitats diàries dels empleats per assolir els objectius previstos, també pot ajudar a les organitzacions a adaptar-se bé a un entorn extern a l'hora de donar una resposta ràpida i adequada². Per això, l'organització que aprèn posa l'accent en la resposta als canvis d'entorn basant-se en l'aprenentatge com a eina de creixement professional individual i, a més, com a recurs de creixement del negoci.

⁽²⁾Daft, 2001.

En una societat del coneixement és possible adquirir més informació per intentar aconseguir més avantatges, en controlar-ne l'accés per aconseguir més aprenentatge.

Heijden (2004) sosté que l'aprenentatge de l'organització és un tipus de conclusió de l'experiència, cosa que significa un procés per explorar i crear nous coneixements, juntament amb la sistematització a l'entrada de coneixement en l'organització. Així doncs, dins dels equips de l'organització que aprenen, els membres de l'organització treballen junts d'una manera diferent a l'operativa convencional, però amb la confiança mútua i les ajudes complementàries per aconseguir objectius comuns i arribar a un èxit excel·lent.

1.2.4. Claus en les organitzacions que aprenen

La relació entre la **cultura** de l'organització i el **funcionament** de l'organització ha estat també molt estudiada. Garrate (1990) sosté que desenvolupar organitzacions d'aprenentatge implica un treball previ, per part dels gestors, per conrear la capacitat d'aprenentatge de les persones i equips de treball. A més, és fonamental crear la cultura d'anunci i desenvolupament d'un clima d'aprenentatge de les organitzacions. Un altre autor com Ximple (2001) suggereix també que l'organització que aprenen és una funció crítica que ha de tenir qualsevol cultura organitzacional, cosa que requereix un esforç per encoratjar a les organitzacions en el seu ritme de canvi i adaptació.

Avui dia, hi ha un creixent consens en la idea que les organitzacions que fan l'esforç per introduir una cultura que fomenta la comunicació entre els seus membres, l'experimentació i el risc, que motiven els empleats per qüestionar creences fonamentals i treballar més enllà dels patrons establerts, aconseguiran un ambient de treball favorable per al desenvolupament de la seva capacitat per aprendre.

Altres autors com Yeung (1999) asseguren que, dins de les organitzacions que aprenen, va ser necessari que els líders creessin una cultura i dissenyessin sistemes d'atracció d'empleats basats en continus desafiaments per crear un futur pròsper per a les organitzacions. A partir de la literatura anterior, podem deduir que la cultura organitzacional té un efecte significativament positiu sobre el funcionament de l'organització d'aprenentatge.

Robbins (1996) afirma que sempre que la demanda individual és congruent amb les cultures de les organitzacions, tindrà com a resultat la major satisfacció en el treball. Per exemple, els individus amb gran autonomia i motivats per l'assoliment resultaran més satisfets en una cultura organitzacional amb supervisió escassa i èmfasi per premiar l'assoliment.

Referència bibliogràfica

López i Ordas, 2004.

Mitjançant la revisió de les esmentades lectures científiques, podem trobar la confirmació de la majoria dels estudiosos de la important relació que existeix entre la cultura organitzacional i la satisfacció en la feina, és a dir, la relació existeix i és significativament positiva.

1.3. Capital humà: avantatge diferencial i competitiu

A totes les organitzacions, s'aprecia la dificultat que existeix, per part de les companyies, a l'hora d'alinear els objectius estratègics de les empreses amb les competències dels empleats que tenen. En aquesta primera dècada del segle XXI, estem assistint a una situació de canvi tectònic pel que fa a la rapidesa d'innovació en els diferents sectors, mercats i productes, canvis de patrons de comportament tant organitzacional com generacional i individual, i increments en les exigències de flexibilitat per aprendre i desaprendre nous coneixements i establir nous rangs competencials.

Una de les eines usades per les organitzacions, per intentar millorar la presa de decisions, és la inversió anual en capital humà, tant en la seva vessant tècnica com en la potenciació de competències bàsiques per a l'execució del treball diari.

La investigació en temes d'estratègia mira d'analitzar els avantatges diferencials i competitius que tenen les organitzacions per trobar una manera de sobreviure en la dinàmica de mercats canviants; en aquest sentit, alguns autors estan identificant quines activitats organitzatives són primordials. Les orientacions apunten cap al fort contingut de capital humà que tenen, sobre el rendiment general, les inversions realitzades en els professionals de les organitzacions.

En una enquesta global de PwC sobre mil cent cinquanta CEO a cinquanta països, el 89% dels directius van confirmar que el programa de persones és una de les seves principals prioritats, i un 67% va estar d'acord en què el temps dedicat seria el temps millor invertit.

No obstant això, les enormes quantitats de recursos invertits en termes financers, en nombre d'hores i en la potenciació d'esforços suplementaris individuals i grupals per part de les empreses en matèria de capital humà dels seus professionals no sempre està tenint l'impacte desitjat en termes d'apreciables i constants millores dels comptes de resultats, atracció i retenció del millor talent possible per a l'organització, compliment d'objectius estratègics o diferenciació respecte a la competència (Aguirre i altres, 2009).

1.3.1. El futur del departament de recursos humans

La funció de recursos humans –el futur segueix sent una qüestió de especulació– té a veure amb l'establiment d'operacions de serveis compartits per controlar grans quantitats d'informació però que aportin valor econòmic i estratègic a l'empresa, deixant enrere la funció tradicional transaccional de RH, perquè el futur de la funció es basa cada vegada més en la seva capacitat d'establir un alt nivell de presència en funcions estratègiques. Fins a la data, poques em-

Referència bibliogràfica

Darling i altres, 2007.

preses han aconseguit impulsar aquesta funció clau del departament de persones. El concepte de *business partner* (soci en el negoci) entre la funció de negoci i el departament de recursos humans –defensat pel professor David Ulrich i altres líders d'opinió en aquest àmbit–, constitueix un autèntic desafiament per implementar correctament aquesta associació entre els departaments de línia i el de recursos humans.

Així mateix, el creixent reconeixement de la importància que tenen les persones per a l'èxit del negoci en el temps, per la majoria dels dirigents enquestats, suggereix que ells mateixos poden estar jugant un paper molt més actiu en la gestió del capital humà que abans. Al principi de la segona dècada del segle XXI, només el 43% dels dirigents a escala mundial afirma tenir un departament de recursos humans prou equipat per gestionar els professionals actuals i aconseguir elevar el rendiment general de l'organització. Només ara s'estan començant a reconèixer el pes dels programes de persones i la seva inclusió en el context d'altres accions de negoci, suggerint que la funció de recursos humans ha de caminar cap a una posició cada vegada més influent en l'entorn empresarial, però sense oblidar que la confiança atorgada sorgeix de nivells molt baixos.

Hi ha cada vegada més proves que els CEO i altres alts executius, reconeixent la importància del capital humà, estan assumint funcions més actives en activitats que, històricament, van ser considerades com el recinte privat de la funció de recursos humans. D'altra banda, resulta evident que els serveis de recursos humans són proporcionats per una àmplia varietat i gamma d'empreses i consultores externes a la funció de recursos humans de la pròpia empresa: s'externalitza tot allò que pot ser ofert amb menors costos financers, de manera més ràpida i eficaç. Amb aquests moviments que han tingut lloc en els últims anys, resulta sorprenent que la necessitat d'una funció de RH separada i diferenciada a les organitzacions no estigui sent qüestionada més obertament i profundament.

En un sentit, aquests moviments probablement indiquen l'èxit de l'activitat específica de subcontractació i dels centres de serveis compartits, creats originalment per a absorbir una activitat transaccional variada de recursos humans i reduir el cost del seu funcionament. Això vol dir que les tendències a compartir serveis de RH tenen com a objectiu: reduir costos, assolir l'excel·lència en els processos de negoci i aconseguir una major consistència en l'assessorament del capital humà centralitzat que possibiliti la dinamització en el desenvolupament de polítiques de RH.

No obstant això, per a molts executius de recursos humans el propòsit estratègic últim d'aquesta transferència de càrrega de treball era proporcionar l'oportunitat d'elevar la importància dels recursos humans i augmentar la seva influència a la sala de juntes. Hi ha poca evidència que això pugui passar, almenys a curt termini, ja que el pes de les persones ocupades en aquesta funció

va caure a Europa un 7% de l'any 2005 al 2006, i el nombre de directors de recursos humans en els consells de direcció de les empreses del FTSE 100 es va mantenir invariable.

El moviment cap a l'establiment de convertir recursos humans en soci de negoci de la resta de departaments de línia no apareix com una situació global ni generalitzada en la producció dels resultats que es pretenen, encara que hi ha algunes excepcions. Les enquestes a clients interns realitzada per PwC Saratoga (2006) suggereix que alguns executius de les organitzacions comencen a valorar positivament la contribució dels departaments de recursos humans al negoci de les empreses, en puntuar positivament l'eficàcia en el lliurament de servei dels recursos humans tant en els nivells operatius com en l'aportació estratègica de valor al departament de línia.

A més, la reputació del departament de recursos humans, lligada a la tendència de la funció d'aquest departament a ser més responsable en el mesurament del valor que s'afegeix a l'empresa, ve vinculada a la necessitat de gestionar la reputació amb les parts interessades: la junta d'accionistes, els departaments de línia i els mateixos empleats. Per tal de fer això adequadament, la funció de recursos humans ha d'administrar-se de forma proactiva i amb un acord clar, de comprensió i comunicació amb la resta de departaments de l'organització. Així, un dels ressorts d'actuació de la funció de recursos humans s'ha de centrar en l'impacte i l'eficàcia de les seves comunicacions en l'organització. El paper de la comunicació com a rol destacat del cap de recursos humans és cada vegada més comú, però sovint no aborda la importància estratègica de la comunicació per part del departament de recursos humans mateix.

En conclusió, es necessita un enfocament integral que abasti els següents elements: l'anàlisi quantitativa i qualitativa que mesuri el valor estratègic dels recursos humans, una visió i perspectiva empresarial de l'aportació de recursos humans, un canal de comunicació clar i senzill que connecti amb la realitat del negoci i, finalment, un departament format per professionals que desenvolupin polítiques i processos de recursos humans amb objectius estratègics definits i alineats amb l'estratègia de l'organització.

1.3.2. L'aportació de recursos humans en el disseny del talent

Movent-se més enllà de la gestió del talent

El departament de recursos humans té una gran oportunitat per augmentar el seu impacte en l'acompliment organitzacional i convertir-se en un veritable soci estratègic, contribuint a l'organització i als desafiaments de disseny que permeten el creixement del negoci. Aquest és un important focus per a l'àrea de recursos humans, pel fet que la gestió del talent està inextricablement vin-

culada a l'organització i al treball de disseny de sistemes, complementant-se i restringint-se mútuament. En ampliar el seu enfocament, RH multiplica la seva influència en el rendiment de les persones i negocis.

Els programes de creixement empresarial presenten una necessitat imperiosa per aquesta contribució nova i ampliada de la funció dels recursos humans.

Amb la cerca d'un creixement orgànic en nous mercats, expandint-se per mitjà del desenvolupament de productes innovadors, serveis i models de negoci, o creixent mitjançant adquisicions i associacions, les empreses s'enfronten a la necessitat de trobar i integrar nous recursos, a alinear els ja existents i a reconfigurar les característiques de disseny d'un nucli potent per gestionar l'augment de la mida i la complexitat que acompanya un creixement ràpid.

Escenaris de creixement diferents presenten desafiaments diferents. Per tant, guanyar experiència de disseny d'organització i lideratge és una tasca complicada, tot i que pot marcar una diferència apreciable en l'efectivitat de l'organització. Naturalment, les funcions de recursos humans s'han perfeccionat en les qüestions del talent inherents al creixement, incloent el reclutament, la selecció i contractació, mirant d'arribar a nous grups de talent i desenvolupant els empleats existents, a l'hora de proporcionar un corpuscle de nous coneixements i habilitats, i alhora atenent a les necessitats organitzatives per a una ràpida expansió de la capacitat de lideratge.

Especialment en aquesta època de l'escassetat de talent actual –i previsible a curt termini–, les estratègies de talent associades amb el creixement han de ser sòlides. Per dur a terme un paper de soci estratègic del negoci és necessari administrar de forma proactiva el talent, per la qual cosa RH ha d'empènyer més enllà de la seva zona de confort i tradicionals dominis funcionals amb l'objectiu d'ajudar en uns contextos canviants, proporcionant lideratge en el disseny de l'organització per al seu creixement.

Una organització ben dissenyada utilitza el seu talent amb eficàcia, fet que limita els residus que es produeixen quan el talent valuós s'utilitza malament, evitant la frustració, el cinisme i la retirada innecessària dels talents valuosos amb què RH hauria de treballar dur per construir una armadura de talent pur.

Assumir un paper de lideratge en el disseny de l'organització i dels llocs de treball no és una extensió natural de les funcions actuals de molts departaments de recursos humans. De fet, la majoria de les funcions de recursos humans han estat mers espectadors durant les últimes dècades. La gran majoria dels professionals de recursos humans no ha après el coneixement essencial per a ser jugadors en aquest camp del disseny de l'organització. No obstant això, un

canvi ràpid ha fet de l'agilitat organitzacional un bé essencial, i els accionistes, cada vegada més exigents, han fet imprescindible un creixement sostenible dels beneficis.

L'àrea de recursos humans ha d'aprendre a veure l'organització a través de la lent del disseny d'organització per aconseguir més creixement i contribuir proactivament.

Els imperatius per a l'àrea de recursos humans

L'entesa en el disseny d'enfocaments per donar suport a les diferents estratègies de creixement, liderar el disseny de processos i saber com construir les capacitats per al creixement en l'organització constitueixen una aportació estratègica fonamental per als professionals de recursos humans. Això és una extensió natural de l'imperatiu de talent de la funció de recursos humans, perquè el disseny de l'organització no només configura recursos per recolzar l'estratègia de creixement, sinó que també proporciona el context en què opera l'escàs talent de l'organització.

El programa de creixement, el disseny de l'organització i el programa de gestió del talent és altament interdependent i restrictiu. Per reproduir aquesta nova funció, la funció de recursos humans haurà de desenvolupar noves habilitats, exercir noves funcions i hàbits de creixement de generació d'ajuda en l'organització. La manca d'experiència en el disseny de l'organització constitueix un obstacle fonamental perquè RH es converteixi en un veritable soci. El disseny és una experiència d'ampli recorregut i profunditat i l'organització es compon tant d'un cos de coneixements com d'uns coneixements adquirits mitjançant l'experiència.

Tot i que els executius de recursos humans no poden tenir el temps o el profund coneixement i experiència necessària per liderar un procés de disseny complex, han de ser jugadors actius. Per a això, han de desenvolupar competència elevada en les següents àrees:

- Entesa del disseny organitzatiu i comprensió de les seves diferents opcions.
- Capacitats de diagnòstic per detectar quan els dissenys no són un suport a les estratègies de negoci i iniciar revisions de disseny i de les activitats.
- Disseny de la funció de recursos humans per assegurar que els marcs de l'organització siguin sotmesos a processos de disseny i implementació sistemàtics en tots els nivells.

- Coneixements de xarxes perquè els equips, amb l'experiència necessària a l'hora de donar suport als processos de disseny, es puguin acoblar ràpidament.

Igual que el negoci ha de reunir l'experiència més profunda i àmplia per aconseguir un avantatge competitiu de mercat, el departament de recursos humans, com a soci del negoci, ha de fer servir rutinàriament allò més recòndit de la seva àmplia experiència.

No és probable que una sola persona en RH hagi tingut experiència en els diferents tipus d'escenaris de creixement –o en altres escenaris estratègics– per fer front a un escenari canviant. Per aquest motiu, cal crear equips amb els coneixements necessaris i l'experiència per ajudar en el disseny de negoci: l'organització de recursos humans pot haver de reinventar-se per contribuir significativament a l'organització i en el disseny del sistema de treball.

Exemple 1

A Unilever, els executius de recursos humans es van associar amb la línia en l'elaboració d'una estratègia de creixement global, un nou model de funcionament i un disseny d'organització fonamentalment alterada. Les funcions de molts dels professionals de recursos humans a l'empresa han canviat: de prestació de serveis a contribuir a les nombroses activitats de macro i microdisseny i als processos de canvi associats amb aquesta reorientació estratègica. Per canviar la naturalesa de la seva contribució a una organització que va ser simultàniament reduïda i reestructurada, es van requerir canvis fonamentals en l'organització de recursos humans d'aquesta empresa i la seva composició.

Una funció de recursos humans relacionada va ser crear consciència entre la gestió de la línia i els desafiaments de disseny existents amb la necessitat de fer una ullada sistemàtica a la manera en què el disseny de l'organització podia canviar per donar un millor suport als objectius de creixement perfilats.

Els professionals de recursos humans poden influir en les activitats de disseny a l'empresa mitjançant la creació d'una infraestructura; així s'assegura que el suport de disseny està disponible i que l'enfocament de disseny impregna l'organització.

Exemple 2

Un bon exemple d'això és l'empresa The Hartford, que va invertir fortament en el desenvolupament d'un disseny d'organització i el canvi d'idioma i marc per a tots els professionals dels seus recursos humans. També hi havia incorporat aquest mateix idioma i marcs en el seu nivell executiu i en l'administració de les activitats de desenvolupament. L'objectiu final ha estat desenvolupar un paquet d'eines estratègiques que faciliti la gestió de la línia i el suport a les funcions. Mitjançant una sèrie de projectes de disseny en suport de les seves noves estratègies de creixement impulsat pel projecte, aquesta presa de consciència del disseny –com una eina que s'ha unit a la gestió del talent– està començant a créixer a tota l'organització.

Un altre enfocament per augmentar la rellevància de les qüestions de disseny és fer part del disseny sistemàtic dels exàmens de cada unitat de negoci, de manera que es converteix en una part natural de tot allò que és atès a l'organització. Per exemple, Motorola té una avaluació de l'organització, així com una avaluació del talent existent, com a part de l'examen anual de cada

negoci. Aquesta combinació ha conduït, sovint, a redissenys quan les empreses descobreixen millors maneres per alinear la seva organització i sistemes amb les seves estratègies dinàmiques de treball.

Organitzacions com ara Pricewaterhouse Coopers i Kaiser sempre construeixen preguntes en les seves habituals enquestes de clima que centren l'atenció dels directors de línia en qüestions de disseny de l'empresa. Anàlisi del clima, enquestes per a determinar la feina i problemes de disseny de l'organització són els instruments usats, de forma natural, per estimular les activitats de disseny que alineen millor l'organització amb el talent i els requisits de rendiment d'estratègia.

Sovint, les qüestions que es plantegen en les enquestes de clima reflecteixen la forma en què l'organització està concebuda per a realitzar el treball i l'impacte que això té sobre les persones.

Poden incorporar nous hàbits per a la sistemàtica del redisseny estratègic en l'organització, com una oferta de servei. Hewlett Packard, per exemple, té un «accelerat procés de disseny», amb el suport d'un intens disseny estratègic i organitzacional en les empreses que enfronten desafiaments competitiu o que volen tornar a alinear-se, ràpidament, per aprofitar una oportunitat. Aquest servei s'adapta a les necessitats dels gerents de la línia en qüestió, proporcionant una gran varietat de coneixements especialitzats i informació per donar suport al procés de disseny. Tot això pot ser usat pels administradors de línia, juntament amb una declaració nítida del desafiament de disseny, i treballar cap a una solució.

Per donar suport a les estratègies de creixement –de definició de recursos humans en la gestió del talent–, aquestes s'han d'ampliar per incloure el disseny del context en què opera el talent. La capacitat d'optimitzar l'estratègia de talent està en profunda interdependència amb la forma en què l'organització està dissenyada per funcionar. Per contribuir a l'agenda de creixement, el departament de recursos humans ha de expandir el seu domini d'influència i, d'aquesta manera, convertir-se en expert en la conformació del disseny de l'organització per al creixement.

1.3.3. El talent com a factor diferenciador

Les persones (els seus coneixements, aptituds i actituds) són a la part alta de les prioritats dels executius de major rang perquè saben que, en l'economia del coneixement, la capacitat de l'empleat és la clau de l'èxit. Ja no són els sistemes, processos o la tecnologia dels elements diferenciadors per a les organitzacions: aquests s'estan convertint en meres *commodities*. Avui en dia, les persones són l'avantatge competitiu.

Durant dècades, les organitzacions han desenvolupat les capacitats d'els empleats per mitjà de les pràctiques tradicionals, com la successió planificada, les tutories, l'entrenament i la capacitació. Ara, la pressió per millorar el rendiment i el temps de cycle més curt planteja noves qüestions sobre les velles pràctiques. Les organitzacions s'adonen que no troben el talent que necessiten quan ho necessiten, per complir els seus objectius claus. En els organismes públics, el desafiament està amplificat per la jubilació d'un gran nombre de directius i executius en un futur pròxim.

El resultat d'una gestió eficaç del talent és que –com un enfocament de tota l'organització en la capacitació de líders– es guanyi prominència i creixent influència en l'àmbit dels sectors públic i privat. Fins ara, si els professionals de l'aprenentatge van exercir una funció, aquesta estava vinculada a la planificació de la carrera d'individus i educació per a determinats grups de treballadors. Processos com ara reclutament i la planificació de la successió van ser les responsabilitats dels departaments de recursos humans. Però avui, quan el *know-how* és el veritable avantatge competitiu, la gestió de talent està prenent noves dimensions en centrar-se en l'aprenentatge i el desenvolupament.

La gestió del talent

La Societat Americana per a la Formació i el Desenvolupament (ASTD) defineix la gestió del talent com un enfocament organitzatiu per aconseguir que les persones liderin a altres persones per construcció de cultura, compromís i capacitat per mitjà de processos d'adquisició, el desenvolupament i el desplegament d'un talent integrat, alineat amb l'administració dels objectius de negoci.

La gestió del talent pot incloure: l'adquisició dels empleats, la planificació de la seva carrera, l'avaluació, la retenció, la planificació de la successió, el desenvolupament de l'organització, la gestió del rendiment i l'equip i desenvolupament individual. Els components de la gestió del talent varien segons el sector, maduresa organitzacional o demografia de la mà d'obra disponible, però haurien de tenir un enfocament comú sobre integració i alineació de tots els components amb objectius claus i estratègies de l'organització.

La investigació de la ASTD sobre la gestió del talent revela que són molts els factors que impulsen els seus esforços, incloent la necessitat d'executar estratègies, retenir el talent ja existent, proveir excel·lent servei al client intern, innovar i canviar. Com els exemples següents mostren, la gestió del talent pren moltes formes. Els resultats demostren que la majoria de les organitzacions se centren en dues àrees: la construcció de les competències necessàries i, a con-

tinuació, aprofitar per posar-los en el lloc correcte en l'organització i mesurar el seu impacte per mitjà d'alguna forma de rendició de comptes per obtenir els resultats.

Aprendre de les millors

L'any 2003, l'ASTD va començar a demostrar a les organitzacions la connexió crítica entre empleats que aprenen i es desenvolupen i l'assoliment de resultats. Des del 2003, aquesta associació ha reconegut a cent cinc organitzacions, a vuit països, amb els guardons a les empreses que són «organitzacions de talent» en fomentar una exhaustiva cultura d'aprenentatge.

En moltes d'aquestes organitzacions, la funció d'aprenentatge lidera l'esforç en la gestió del talent. TELUS, una empresa de telecomunicacions de Canadà, és un bon exemple d'un enfocament estratègic per a la gestió del talent liderat per la funció d'aprenentatge. Josh Blair, vicepresident executiu de suport d'estratègia i negocis de recursos humans, explica que «la gestió del talent estratègic té quatre components: atreure, desenvolupar, contractar i retenir el nostre talent. La funció d'aprenentatge contribueix a l'èxit de tots els professionals. L'aprenentatge és una part central enorme de l'empresa en el procés de gestió de talent estratègic fins al final».

A Sanofi-Aventis, una de les companyies farmacèutiques més grans del món, la gestió del talent inclou la identificació de fites per a empleats. Mike Capaldi, vicepresident associat de formació en vendes i desenvolupament de lideratge, assenyala que «el paper d'aquest aprenentatge és identificar i facilitar el desenvolupament que ha d'ocórrer entre cada fita. Al final, ens sentim responsables».

A més, la rendició de comptes és una altra de les claus de les organitzacions responsables de la formació i amb enfocament en la gestió del talent. A Sanofi-Aventis, els resultats en la contractació de nous empleats reben estreta vigilància, perquè els resultats mostren, per exemple, que la satisfacció amb la formació i el desenvolupament de l'empresa contribueix a la retenció dels empleats. Capaldi segueix argumentant que «quan ens confrontem contra els nostres competidors de la indústria, vam descobrir que tenim un 25% d'empleats acabats de contractar més satisfets amb la formació i el desenvolupament rebut. Això ens dóna un avantatge competitiu en un mercat laboral molt difícil».

Establir prioritats

En moltes de les millors organitzacions, les expectatives per a l'èxit en la gestió de talent venen directament de la part més alta de la cúspide. Els directius llancen missatges alineats i de forma permanent sobre convertir-se en «campions de l'aprenentatge»; per això, doten de recursos i estratègies a l'empresa perquè tots els professionals notin el suport i s'estructurin les tàctiques idònies per a executar programes de desenvolupament de lideratge, planificació

de la successió i la construcció de més negocis i perspicàcia financera dins de l'organització. Tots aquests esforços es mesuren mitjançant objectius de rendiment i un quadre de comandament.

Així mateix, la ASTD ha après, de les seves investigacions i de les pràctiques de les millors empreses, que l'aprenentatge no té cap mesurament universal, ja que depèn d'allò que és fonamental per a una organització en un moment donat. No obstant això, és sabut que per mesurar l'aprenentatge, els mesuraments han d'estar vinculats a les claus estratègiques de l'organització.

A Deloitte, el director nacional de gestió del talent i desenvolupament informa els executius líders per discutir amb ells com una organització o organisme serà a cinc anys vista, establint escenaris per determinar el tipus de gent i capacitats que l'organització necessitarà per executar les seves estratègies. Aquesta entrada, essencial per al procés d'administració de talent, constitueix la base dels plans de la força de treball eficaç, de les prioritats estratègiques de desenvolupament i les estratègies de successió que possibiliten el lideratge necessari per executar amb èxit el negoci. Sense aquesta perspectiva, la gestió del talent no s'hi connectarà per possibilitar el creixement i el benefici empresarial.

Seguir en marxa

Un signe del valor de la funció d'aprenentatge és si se seguirà invertint en el talent durant èpoques econòmiques difícils, com les que afronten molts països líders d'una organització avui dia.

A TELUS, el suport per a l'aprenentatge durant èpoques difícils és evident, ja que el pressupost dedicat a la gestió del talent no s'ha retallat. Una altra empresa, Infosys, una organització dedicada a la tecnologia de la informació amb més de quatre milions de dòlars de facturació, inverteix en els empleats com a actius de l'empresa; el seu vicepresident sènior i director de l'Institut de Lideratge de Infosys, confirma que això és cert a totes les situacions econòmiques: «L'única forma en què una empresa com Infosys pot progressar és mitjançant la creació de la qualitat dels seus actius humans. Pel que, tot i que estem passant per moments difícils, la inversió en les persones continuarà. Portàtils, ordinadors de sobretaula i servidors són els nostres productes bàsics: els actius reals són la nostra gent i el diferenciador real és la seva qualitat».

Algunes recomanacions

Les organitzacions creixen preocupades per tenir les competències adequades en el lloc i moment oportuns. Per aquesta raó, els professionals encarregats de gestionar el talent i l'aprenentatge han de proporcionar el lideratge per a la integració i alineació dels components de la seva gestió.

Quatre passos es poden recomanar a una organització que comença en la gestió estratègica i l'aprofitament del talent intern:

- Crear una marca o cultura d'aprenentatge, dins de l'empresa, que serveixi per reclutar, desenvolupar i retenir els membres del personal. És una raó clau per la qual incorporar-se a una empresa i romandre-hi.
- Utilitzar la funció d'aprenentatge per gestionar el talent organitzacional al llarg de tot el cicle de vida de l'empleat. S'ha d'aprofitar l'experiència en l'avaluació de la competència i el desenvolupament per integrar els esforços de l'administració de talent en l'organització, associant-se amb altres jugadors claus a l'empresa per ajudar-los a aconseguir els seus objectius en la gestió del talent.
- Adoptar una decisió sobre el *gap* d'habilitats, reconeixent i recompensant l'aprenentatge i el desenvolupament que suporten les necessitats actuals i futures en habilitats. Emmarcar la jubilació com una oportunitat perquè els empleats experimentats ajudin a tancar la bretxa de coneixements mitjançant tutories, *coaching*, consultoria i altres contribucions al rendiment.
- Ser un soci estratègic. Educar els dirigents de l'empresa sobre els beneficis que l'administració del talent té estratègicament. Participar en els debats sobre el futur de l'organització a cinc anys, inclosos els requisits necessaris dels seus professionals, involucrant els líders en el desenvolupament dels empleats principals. Connectar, per sobre de tot, els resultats de la tasca a les mètriques de rendiment clau i l'estratègia.

No hi ha millor moment que l'actual per potenciar les competències d'aprenentatge, de coneixements, per distingir les organitzacions exitoses d'aquelles que es quedaran igual o s'enfonsaran. És probable que la capacitat per anticipar requisits de talent i de manera ràpida sigui l'avantatge clau de rendiment durant les pròximes dècades; s'han d'adoptar les mesures per administrar el talent estratègicament i, així, acostar-se a l'aprofitament màxim de cada actiu clau.

Actualització del talent

Les recessions solen col·locar les estratègies de talent de les empreses en situació de risc: és fàcil perdre valuosos col·laboradors sense adonar-se'n, amb la consegüent pèrdua en la reputació externa de l'empresa, entre els empleats potencials i els interns.

Potenciar els programes de gestió del talent, a hores d'ara, suposa enviar un clar senyal al mercat de la potent proposta de valor que ofereixen als empleats actuals i potencials, posicionant-se fortament per al creixement quan millorin les condicions econòmiques.

Les empreses poden mantenir el seu atractiu, davant el talent intern i extern, mitjançant l'ús dels esforços de reducció dels costos, com una oportunitat per redissenyar els llocs de treball amb l'objectiu que es tornin més interessants per a la gent de l'empresa. El nivell d'un treball de responsabilitat, el grau d'autonomia i el període de control són factors que contribueixen a la satisfacció dels empleats.

Considerem la possibilitat d'enfocament de Cisco Systems en la reducció durant l'última recessió. El 2001, amb el deteriorament de l'execució financera que va forçar a l'eliminació de 8.500 llocs de treball, Cisco va redissenyar rols i responsabilitats per millorar l'alineació multifuncional i reduir les duplicacions, incrementant la satisfacció i productivitat per a molts dels empleats.

Les empreses han de protegir acuradament els programes de capaciació i desenvolupament. Aquests programes no només són essencials per mantenir la moral en el lloc de treball i augmentar la productivitat a llarg termini, sinó que també donen a les persones les habilitats necessàries per dur a terme treballs redissenyats que tenen més trams de control.

Durant l'última recessió, International Paper va continuar oferint classes en el seu Institut de Lideratge mitjançant la substitució de facilitadors externs amb líders interns de la companyia. Aquest enfocament no només va reduir considerablement el cost de lliurament, sinó també, gràcies a la participació d'alts dirigents, va redirigir el contingut del programa de lideratge cap a qüestions més pràctiques i estretament lligades a les decisions i les habilitats que afecten el rendiment actual de l'empresa. De la mateixa manera, IBM va retenir els seus programes de desenvolupament a l'empleat durant els seus desafiaments per generar més rendiment a finals dels vuitanta. L'arribada de Lou Gerstner com CEO i una nova estratègia per activar la companyia amb inversions històriques en el desenvolupament dels seus professionals van ajudar a aconseguir un tomb amb èxit.

Abans d'uns acomiadaments generalitzats, les empreses han d'utilitzar els seus processos de gestió del rendiment per ajudar a identificar els empleats amb alt potencial. Les empreses que realitzen avaluacions disciplinades, amb meritocràcia en el rendiment i elevat potencial, estan ben situades per prendre bones decisions de personal. Aquestes empreses han de considerar també temes d'índole estratègica, avaluant quins tipus de talent tenim avui en dia i quins seran els necessaris a tres anys vista, a més de quins talents estan disponibles actualment i allò que portarà a substituir l'actual.

Tot i que els ocupadors amb marques fortes són resistents, és difícil restablir la solidesa de la marca una vegada la reputació ha estat danyada. La manera de gestionar la marca pot fer disminuir l'eficiència, la moral i la motivació

dels empleats restants. També augmenta la rotació voluntària entre els millors professionals i posa en perill la capacitat d'una empresa per atreure talent fort en el futur, atès que els empleats potencials es pregunten com d'arriscat és treballar-hi.

Una marca forta també és important per a les empreses de contractació selectiva, en contractar en altres llocs. Els estudis han demostrat que, encara que els nivells generals de la contractació puguin caure, la qualitat dels treballadors contractats s'eleva a les recessions, i les oportunitats per trobar i contractar talent desplaçat poden ser particularment valuoses durant aquesta recessió.

En lloc de congelar tots els programes de contractació i desenvolupament de l'empleat, les empreses han d'utilitzar aquest període com una oportunitat per actualitzar talent i millorar el personal existent. Això vol dir reinvertir un percentatge del capital alliberat en la reducció de costos en, per exemple, selectius programes de reclutament i desenvolupament, assegurant els esforços per salvaguardar la cultura i redissenyar els llocs de treball perquè siguin més interessants de cara als restants empleats de l'organització.

2. La gestió estratègica del talent i la tecnologia

La tecnologia és un component crucial en la iniciativa d'una gestió integrada del talent. Amb l'avenç de la tecnologia i la funcionalitat de programari que és compatible amb aquesta finalitat, les organitzacions poden obtenir dades fiables en temps real per mesurar i gestionar el talent. També permet a l'àrea de recursos humans proporcionar un bon lliurament de programes de recursos humans de suport a la gestió en les organitzacions, obtenint com a resultat a llarg termini una disminució del cost total de propietat. Mitjançant la implementació de la tecnologia d'administració del talent, les empreses poden reduir, significativament, la quantitat de temps i mà d'obra dels costos associats a les activitats administratives o transaccionals.

Les organitzacions d'alt rendiment eviten els esculls que comporta la gestió del talent en àrees disperses. És extremadament difícil unir solucions puntuals aplicades en diferents processos de gestió de talent en àrees que no disposen de connexió sense que apareguin clars i en ocasions enormes inconvenients. Cada aplicació pot requerir diferents tecnologies, diferents proves d'anàlisi i diagnòstic d'atributs i competències de persones i enfocaments de talent divergents segons àrees.

Per aportar valor, les solucions en els programes de gestió del talent s'han de dissenyar per a integrar-se plenament entre elles, que puguin «parlar» i comunicar-se clarament i mútuament i, a més, amb el nucli del sistema en recursos humans en la gestió del capital humà que serveix com a centre del procés de gestió del talent. Les noves capacitats dels mòduls de gestió del talent han inspirat a moltes organitzacions per actualitzar-se en les últimes versions dels seus sistemes de capital humà. Després d'explorar altres opcions, moltes organitzacions estan considerant ara actualitzacions dels programes tecnològics com la ruta òptima de futur.

Tot i que la tecnologia es pugui convertir en una condició necessària per poder competir, això no treu que estiguem parlant d'una *commodity*. Al capdavant, qui decideix quin programa dissenyar i amb quina aplicació treballar són els professionals de les organitzacions. Els líders que tenen un coneixement intersectorial de la indústria, o almenys que són receptius a la permeabilitat de solucions des de fora del seu sector, són també els més innovadors quan es tracta de transferir tecnologies, eines i processos des de fora de la seva indústria.

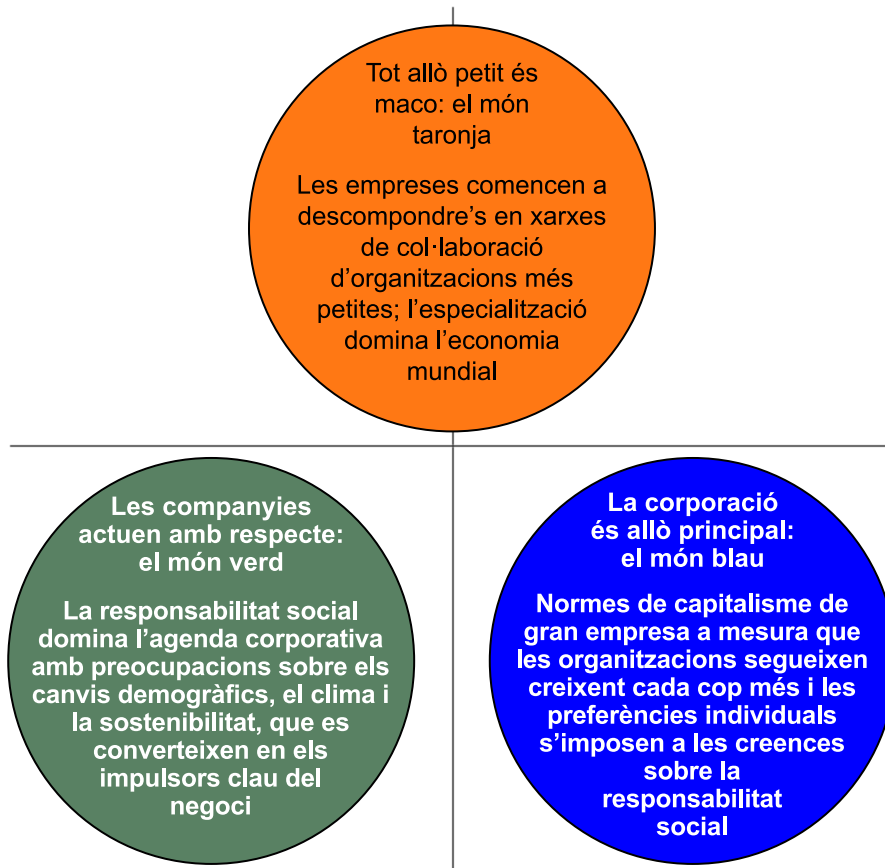
Com que aquests líders van un pas més enllà buscant fora del quadre sectorial, les seves empreses tendeixen a ser més innovadores i competitives. De fet són els empresaris, en particular, qui són capaços de crear noves empreses i indústries prenent productes, eines, tecnologies o serveis d'una indústria existent i portant-los a un nou nivell, amb la interpretació adequada.

Moltes eines i tecnologies són fàcilment adaptables d'una indústria a una altra amb només una petita modificació. Per què reinventar la roda quan una avançada solució a un problema o la necessitat d'una major eficiència suposa només una modificació de menor calat? En lloc de concentrar-se en les diferències, cal mirar amb visió general: què tenen en comú dues indústries aparentment diferents? Per a això, cal la innovació com a competència en els professionals amb talent.

2.1. Nous models de negoci i gestió de les persones

Els nous models de negoci estan canviant dràsticament al ritme dels canvis socials, econòmics, demogràfics i científics; tal cosa s'intensificarà en la pròxima dècada de manera encara més fonamental. La tecnologia i la globalització estan influïnt en les estructures organitzatives i cultures empresarials. Les hipòtesis de treball descriuen tres models organitzatius del futur:

- Grans corporacions que es convertiran en miniestats i tindran un paper prominent en la societat.
- L'especialització que crearà el sorgiment de xarxes de col·laboració.
- L'agenda ambiental, que obligarà a fonamentals canvis en l'estratègia de negoci de les empreses.



Nous models organitzatius de futur. Font: Managing Tomorrow's people. The future of work to 2020. PWC, 2008

Aquests tres nous escenaris tenen implicacions tant en la gestió del talent escàs com en el paper de la funció de recursos humans. La gestió de persones presentarà un dels majors reptes per a les empreses perquè s'haurà de lidiar amb les realitats de l'escassetat d'habilitats, de la gestió de les persones per mitjà del canvi i de la creació d'una força de treball eficaç. Per a l'any 2020, la transformació radical en els models de negoci significarà, per a les empreses, enfrontar-se a problemes com ara:

- La frontera entre treball i vida a la llar, obligant a les empreses a assumir una major responsabilitat pel benestar social dels seus empleats, usant tècniques de mesurament rigoroses sobre ells, per controlar i supervisar la productivitat i el rendiment.
- L'augment de la importància del capital social i les relacions externes com a elements controladors de l'èxit del negoci.

El paper de l'àrea de recursos humans es veurà sotmès a un canvi fonamental, perquè haurà de passar de ser vist per molts com un ens passiu a una funció orientada al servei. No obstant això, atès el context del lloc de treball del futur i l'entorn empresarial, és bastant comú pensar que la funció de RH es troba en una cruïlla i passarà a convertir-se en un departament amb un d'aquests tres perfils:

- Actitud proactiva centrada en l'estratègia de negoci, convertida en el cor de l'organització, amb un nou mandat més ampli de persones, incorporant i influent en molts altres aspectes del negoci.
- Actitud de controlador de l'agenda de responsabilitat social corporativa dins de l'organització.
- Actitud focalitzada en el negoci, de forma que la seva presència serà merament transaccional en tenir gairebé en la seva totalitat subcontractats tots els serveis. En aquest escenari, l'àrea de recursos humans existirà, sobretot, fora de l'organització, i es concentrarà enterament en les persones.

Així doncs, les organitzacions que sobreviuran en el mercat i es convertiran en líders seran aquelles que sàpiguen combinar amb èxit els seus objectius estratègics de negoci, que alineïn la seva estratègia d'administració del talent amb la tecnologia necessària per a gestionar-lo eficaçment, que atreguin i retenguin els professionals flexibles mitjançant programes personalitzats, que facin ús de les millors plataformes tecnològiques per al creixement de les persones, que desenvolupin noves àrees de negoci i realitzin un ús intensiu de tot el potencial de les persones i l'organització.

2.1.1. La tecnologia en els models de negoci

La Universitat de San José, als Estats Units, la universitat pública més gran al Silicon Valley de Califòrnia, fa quinze anys que ofereix una assignatura electiva de pregrau en sistemes d'informació per a recursos humans. S'ha intentat reclutar professors qualificats per ensenyar el curs, però a causa de la seva escassetat, és el propi claustre de professors el qual tracta de suplir aquesta carestia. Ara estan deliberant sobre la manera d'incorporar una mica del seu contingut en els cursos de recursos humans de la resta.

Actualment, els estudiants de RH han d'estar més familiaritzats amb la tecnologia en general, i amb coneixements dels sistemes d'informació en particular, perquè aquest és el territori en què es lliurarà la batalla pel talent.

Igual que succeix a San José, les facultats de recursos humans a tot el país estan debatent sobre com preparar els estudiants per a l'ús de la tecnologia de recursos humans en el lloc de treball. Es reconeix que els estudiants de recursos humans han de tenir educació tecnològica, atès que les organitzacions tenen un sistema de recursos humans específic, bases de dades en general, processos

de contractació i altres recursos humans basats en aplicacions web 2.0, o temes relacionats com amidaments i mètriques, anàlisi estratègica de la mà d'obra i desenvolupament del capital humà amb un fort component tecnològic.

La majoria dels professors no tenen els coneixements per impartir aquest tipus de disciplines perquè la professió de recursos humans, en la vessant pràctica i acadèmica, ha atret històricament a gent amb diferents graus de tecnofòbia. Tots els professors de recursos humans entenen la importància de la tecnologia, però solen tenir únicament experiència professional en recursos humans. L'ús de la intel·ligència aplicada als negocis hauria de servir per crear un quadre de comandament d'instruments de recursos humans de gran abast, ja que la tecnologia de xarxes socials que ens envolta està canviant la manera de fer negocis des de la perspectiva dels recursos humans.

La reformulació de l'aprenentatge

Millorar els programes de recursos humans requereix d'una tecnologia forta, una bona oferta de cursos i instructors amb millor formació. Ara per ara, els cursos que s'ofereixen amb component tecnològic basat en sistemes d'informació són escassos i poc coherents. Potser això tingui a veure amb els temes que solen interessar a estudiants, professors i professionals dels recursos humans: la llei d'ocupació, la gestió del rendiment, temes de compensació, planificació del personal i la formació del professional.

La tecnologia és d'importància crítica per mesurar realment el conjunt dels empleats d'una empresa, per mitjà de l'anàlisi de dades, i aplicar això a una estratègia de recursos humans coherent i alienada amb les necessitats del negoci. La tecnologia ha arribat a ser tan important que no és factible treballar amb professionals qualificats en entorns competitiu sense oferir respostes ràpides i efectives des de RH. Molts professionals de recursos humans reconeixen que els estudiants necessiten comprendre el paper que juga la tecnologia en l'automatització de serveis de recursos humans i en el suport als aspectes estratègics de gestió del capital humà, com ara reclutament, gestió del talent i la formació.

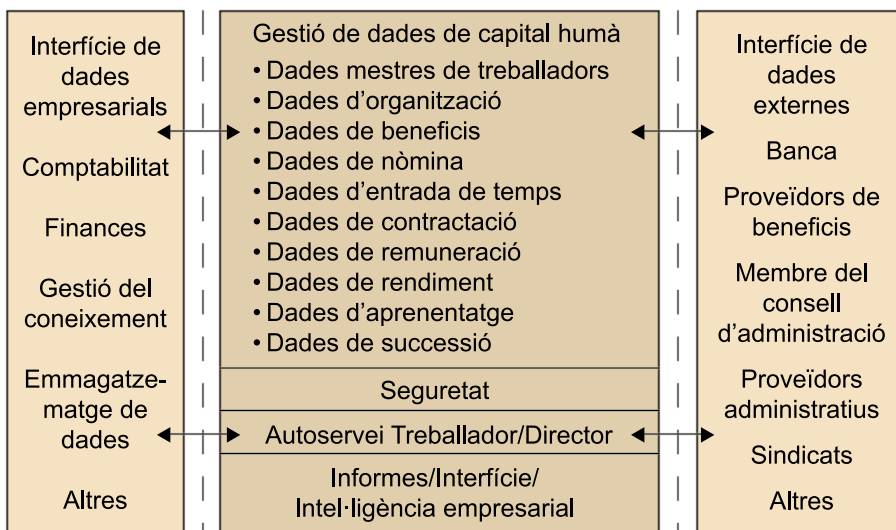
Els estudiants i professionals de recursos humans que no reben capacitació en la tecnologia que suporta aquesta funció es troben en desavantatge. Es requereix, per tant, habilitar formació pràctica incorporant conceptes de sistemes d'informació en cada un dels aspectes bàsics de les àrees de recursos humans. En referència als sistemes de compensació, per exemple, això requereix parlar del procés per a la concessió d'augments, que inclourà la discussió en l'automatització d'aquest procés i l'anàlisi de l'escenari de pressupost concret. «Abraçar la trinitat» en una organització comporta conèixer i explorar el món de les finances, l'estratègia i la tecnologia.

Quan parlem de tecnologia no cal ensenyar formació en sistemes d'informació específics; més aviat es tracta d'ensenyar a prendre decisions estratègiques, prenent com a punt de partida les dades que surten com a *output* de les plataformes tecnològiques. Per a això, però, cal comprendre com s'introdueixen les dades, com es processen internament i els desavantatges que tenen uns sistemes davant d'altres.

Els sistemes de RH basats en la tecnologia són la cola, la informació que ens pot ajudar a prendre bones decisions. Entendre les bases de dades també és important per a l'ús de mètriques i anàlisi de la mà d'obra, i saber tractar amb escepticisme les dades que llança un sistema, perquè això no vol dir que siguin informacions apropiades o coherents.

2.1.2. Un model de gestió tecnològica en el capital humà

El model presentat a continuació intenta representar les tres palanques d'una organització del futur: la part funcional i tecnològica, la part de capital humà i les relacions externes o capital social.



Font: Creating an Agile Workforce. Oracle i PWC, 2008

Per transformar la gestió del talent en l'última dècada, els líders de les empreses estan treballant per aconseguir eficiències i retallar costos mitjançant creixents inversions amb amplis programes d'estandardització. Durant un temps, aquesta estratègia va crear un cert avantatge, però també va esgotar la potencial flexibilitat aportada per la tecnologia. Les empreses estan ara plenes de sistemes, processos i tecnologia rígida.

Abans d'embarcar-se en una iniciativa de gestió del talent, els executius han de preguntar-se si han avaluat la plataforma de tecnologies de la informació actual de les seves empreses en el context del probable canvi extern.

Qüestionar si es té una base de tecnologia ben integrada que pugui donar suport al canvi d'una manera contínua és més realista que donar per fet que la tecnologia nova és compatible amb allò que ja es té en l'organització. En realitat, els esforços de millores del rendiment en la majoria de les empreses –en els programes de gestió del talent– estan en diferents etapes, de manera que aquests esforços estan basats en millores específiques. La majoria de les empreses no està en una posició per reemplaçar tota la seva infraestructura en un projecte de gran transformació. Per contra, han de trobar una manera rendible de realitzar millores contínues sense obstaculitzar la capacitat de l'empresa per realitzar els seus propis objectius de negoci.

La pràctica de les empreses líders comença amb la realització d'un pla de treball d'alt nivell, en el qual es fixin com i on es crea un valor únic i diferenciador. L'equip directiu, a continuació, pot establir l'equilibri adequat entre l'estandardització i la requerida flexibilitat en el context de l'estratègia global de negoci de la companyia.

2.1.3. Enfocament metòdic crític

Per això, cal comptar amb una metodologia de gestió de talent integrat per alinear la gestió del talent amb l'estratègia de negoci, creant un basat en el model que hem vist representat anteriorment, desenvolupant una comprensió clara dels objectius de negoci estratègic, les necessitats de gestió de talent i els requisits de les parts interessades. Així es pot establir el grau de transformació necessari per assolir els objectius de negoci, marcant el guany en l'àmbit directiu perquè aquest és un factor crític per a l'èxit d'una iniciativa de transformació de la gestió del talent. Les fases són les que s'exposen en els següents apartats.

Avaluar i planificar

Identificar les diferències clau entre l'enfocament actual per a la gestió del talent i del futur estat desitjat. Per l'estat actual de l'organització, el *benchmarking* ajudarà a quantificar el rendiment i cost de les àrees de millora. Així mateix, resulta útil i rendible dibuixar des d'organitzacions similars a l'empresa i aprofitar els enfocaments innovadors amb els quals s'ha treballat en altres llocs.

A continuació, cal fer un pla de gestió del talent o un pla de treball per establir un enfocament gradual i transformar l'administració de talent, inclosos els objectius a curt i llarg termini i les fites. Aquest també és el moment per als mesuraments de la gestió del talent clau, de realitzar una avaluació contínua de la seva posició sobre com gestiona el talent aquesta empresa.

Dissenyar i crear

La transformació de l'administració del talent requereix un enfocament integrat que optimitzi l'estructura organitzacional, els processos i la tecnologia. S'ha de dissenyar el model de l'estat final definint el model de servei de gestió del talent, inclosa l'estratègia d'administració de dades i opcions d' *outsourcing*.

Seguidament, s'han d'avaluar les solucions de tecnologia, incloses les opcions d'actualització o agregació d'una nova funcionalitat per automatitzar els processos manuals, proporcionar intel·ligència de negoci i millorar la presentació d'informes de gestió. A més, cal pensar en el redisseny de processos de negoci de gestió del talent per eliminar redundàncies, millorar el flux i maximitzar els avantatges de la nova tecnologia.

En el disseny, s'hauria d'incloure l'estructura de govern per a la gestió de les organitzacions internes i externes, com ara els reclutadors externs. Abans d'embarcar-se en la fase d'implementació, cal establir una estratègia de comunicacions que se centri en cada un dels grups afectats, definint un projecte de rols i responsabilitats per desenvolupar un pla de formació.

Desenvolupar i implementar

Els següents passos que s'han de realitzar són: l'ús d'un pla o full de ruta com a guia, el flux en la gestió del talent i el cabal de processos de generació per donar suport al nou model de prestació de servei de gestió del talent. Posteriorment, es tractaria d'actualitzar i integrar la seva infraestructura tecnològica.

Mesurar i recompensar

Cal considerar la conducta d'avaluacions periòdiques del programa d'administració del talent, basades en l'aprofitament dels quadres de comandament i mètriques prèviament definides per mesurar l'eficàcia de les iniciatives del programa de gestió del talent.

2.1.4. La tecnologia en acció

L'establiment de les inversions en tecnologia apropiada per a cada procés de gestió del talent pretén maximitzar el retorn de la inversió per a tot el sistema, encara que això és més difícil d'aconseguir quan la implementació de solucions es refereix a respostes universals. Per complicar més les coses, el context en què es mouen les empreses és sempre canviant, requereix vigilància constant i hi ha una necessitat de reinvertir en el sistema de gestió de talent. Una tendència important en aquest tema és l'aparició de plataformes d'administració del talent integrades, que són les derivades de la convergència de múltiples solucions d'un sol punt.

Aquesta tendència es basa en diversos beneficis clau que provenen d'una solució integrada, aconseguint estalvis associats a la gestió de la plataforma d'una sola tecnologia i recursos en què recolzar-se, una integritat de dades millorada i una millora de la qualitat per a la presa de decisions estratègiques. Simultàniament, es produeixen beneficis en paral·lel que tenen a veure amb la capacitat de derivar la mesura estratègica multifuncional i identificar els atributs dels millors professionals; la productivitat dels empleats millora i minva el cost de l'administració de recursos humans, proporcionant l'agilitat necessària per fer front als canvis de peralt en qüestions de demografia de la mà d'obra qualificada.

El resultat net és que l'organització ha integrat els processos i la tecnologia per a gestionar, de forma òptima, la seva inversió en talent. Un sistema d'informació de gestió integrada de talent que recull, integra i presenta informació és essencial per a l'anàlisi de la funcionalitat del sistema de gestió de talent.

Els principals beneficis de la integració de sistemes tecnològics de gestió de talent inclouen:

- **Millor integritat de les dades i la seva integració.** Encara que un dels principals requisits per a una solució tecnològica de primer nivell, a la pràctica, és la capacitat per integrar-se amb el sistema de gestió de recursos humans, més del 75% dels sistemes tecnològics adquirits no estan integrats després de la implementació. A més, el cost de la integració pot afegir un altre 20% o 30% en el preu de compra, inclosos els recursos de tecnologies de la informació interns i de consultoria de suport. També passa que sistemes dispersos estan vinculats als problemes en la integritat de les dades i és impossible obtenir una visió completa de la informació que es té en l'administració de talent de l'empresa. Per tant, es requereix un sistema per a la gestió del talent que ofereixi la plataforma d'un sistema comú o un proveïdor que proporcioni el suport perquè les connexions entre els sistemes funcionin adequadament a l'uníson.
- **Facilitat d'ús i interfície.** Per a la interfície d'usuari, tenir la mateixa navegació és molt més fàcil per als usuaris finals i els responsables de la formació. Tot i que els usuaris de recursos humans poden ser els més actius i interessats, en realitat el poder d'aquestes eines es deriva dels gerents de línia a l'hora d'involucrar-se i aplicar-les per administrar la seva base d'empleats. Per a ells, la facilitat d'ús i la simplicitat són factors importants que s'han de tenir en compte. Molts d'aquests sistemes són complexos i recarregats de tecnologia punta, i fins i tot arriben a ser confusos per a la gestió de la línia. Un altre dels beneficis tàctics de la interfície d'usuari comú és que les aplicacions s'adopten més fàcilment en una organització quan tenen

les interfícies d'usuari comuns, i com menys capacitació és necessària per implementar la nova funcionalitat.

- **Menor cost de propietat.** Una plataforma integrada amb el nucli del sistema de gestió de recursos humans, per a totes les qüestions tècniques i relacionades amb el rendiment, pot disminuir els costos d'actualització i d'integració. Això també simplifica l'assignació de rendició de comptes i la responsabilitat de cada element del sistema. Tot i que l'addició de proveïdors de veta (adquisició de talent, mà d'obra per a imprevistos i administració de l'acompliment) per a cada unitat funcional pot oferir una solució corporativa sòlida, en última instància això significa un cost substancialment més elevat per cada usuari que una plataforma de programari integrat i consolidat. Fins i tot en un model de «programari de servei», les empreses estan pagant en última instància pel maquinari que encara no s'ha integrat.

El fet de treballar amb múltiples solucions independents requereix múltiples configuracions de maquinari, aplicacions de programari i una infraestructura per donar-li suport (servidors web, servidors d'aplicacions i bases de dades). Això també implica l'ús de tecnologies d'informació necessàries per administrar els recursos i gran quantitat de suport, de manera que aquestes solucions no poden optimitzar-se en tota l'empresa. És possible que tot això no sigui rendible usant els recursos tècnics creuats mitjançant diferents plataformes i impliqui habilitats més especialitzades, fet que també suposa un esforç extra de coordinació.

Quan els sistemes estan integrats per disseny, les organitzacions no han de dedicar recursos a la integració, cosa que es deriva en què es poden aprofitar totes les economies d'escala. Els sistemes que es basen en una adequada definició del maquinari i del programari necessari per a suportar tota la funcionalitat impliquen menys maquinari i menys preocupacions. A més, quan el sistema parteix d'una tecnologia i una interfície d'usuari comú, es necessiten menys recursos tècnics, ja que es fan servir conjunts d'habilitats compartits; per tant, poden brindar alts nivells de servei.

Els costos dels sistemes de suport de decisió també disminueixen quan una veritable i fiable font de dades en l'administració del talent existeix i pot compartir-se en tota l'empresa. Els beneficis d'aquesta reducció de costos inicials en recopilar les dades és només el començament. Els beneficis realment entren en joc en reduir la reconciliació de dades i maximitzar la validesa de la informació. Les plataformes tecnològiques de gestió del talent disperses proporcionen un escenari negatiu bastant diferent.

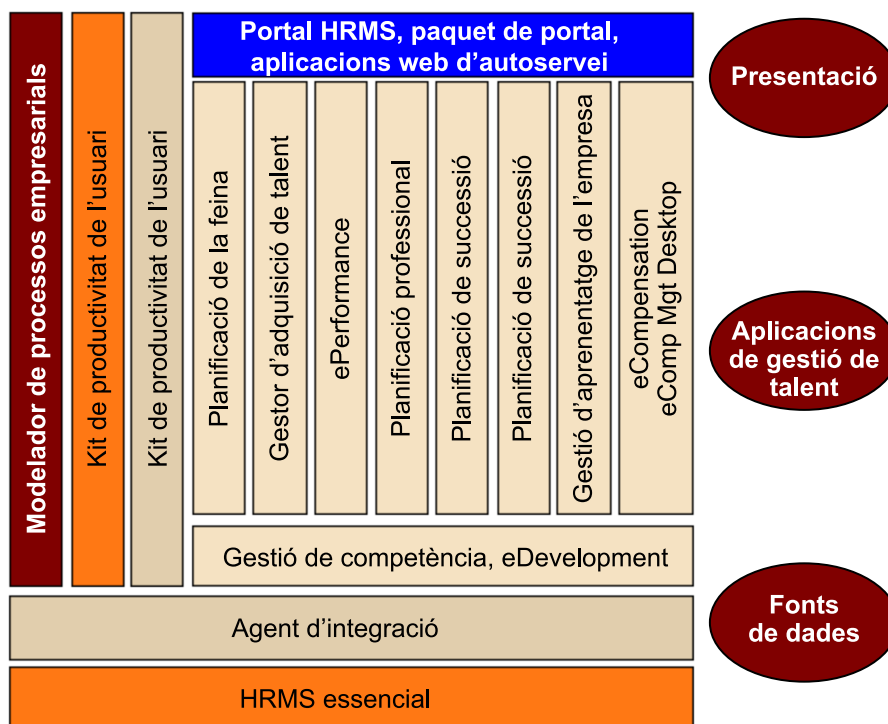
En conclusió, una robusta i sòlida funcionalitat de la solució tecnològica escollida per abordar tots els aspectes en la gestió del talent és una clau d'èxit en les organitzacions a l'hora d'implementar una solució completament integrada.

La sol·lució que s'il·lustra a continuació és un exemple de com crear un model de gestió del talent amb una plataforma tecnològica. En ell, hi ha tres elements clau que inclouen:

- La capa de presentació.
- Les aplicacions d'administració del talent.
- Els orígens de les dades.

Com es mostra, la majoria de les aplicacions d'administració de talent comparteix una base de dades amb el nucli del sistema de gestió del capital humà. L'ús d'eines tecnològiques adequades permet utilitzar la missatgeria en temps real, sincronitzant-se amb la resta de les aplicacions d'administració de talent i el nucli del sistema de gestió de RH. La capa de presentació proporciona una experiència d'usuari estandarditzat per mitjà de la capa de presentació web.

Quan el talent està alineat amb l'estratègia i les mètriques, i tots dos són recolzats per una plataforma de tecnologia integrada, una empresa esdevé, de manera òptima, una organització posicionada per competir en la retenció i desenvolupament del talent de rendiment més alt. Això facilita un major avantatge competitiu per a l'empresa en la seva àrea de negoci, independentment de com creix i canvia amb el temps l'entorn.



La integració de la gestió del talent, és a dir, persones, processos i tecnologia, assegura que les organitzacions tinguin la gamma de recursos funcionals que necessiten, juntament amb les capacitats en la presa de decisions òptimes per al control de problemes del negoci de manera estratègica i coherent.

La transformació de la gestió del talent en un actiu estratègic d'alt rendiment és possible, amb un marc integrat que alinea l'estratègia, avalua les capacitats i incorpora la millora de processos i la seva automatització. La tecnologia i l'automatització proporcionen beneficis estratègics, incloent el menor cost de propietat del sistema, l'augment de la productivitat dels empleats i la disminució dels costos d'administració dels recursos humans. L'automatització també facilita l'anàlisi més robust i de les capacitats de *reporting* que permet una millor gestió de l'administració per prendre més i millors decisions coherents i oportunes, respecte a la gestió del capital humà.

La importància d'aplicar un enfocament holístic o integrat en la gestió del talent, per alinear l'estratègia amb els objectius de negoci, no pot ser subestimada. Un dels beneficis significatius de les mètriques llançades des d'una solució d'administració de talent integrada permet administrar el negoci i romandre per davant de la canviant demografia de la mà d'obra qualificada i de les demandes del mercat de forma proactiva per part dels directius. Per exemple, els gestors poden utilitzar aquestes dades per aprofitar millor els recursos interns per a les funcions de lideratge, en lloc de dependre només de la contractació externa de candidats des d'un entorn cada vegada més competitiu. Sense mètriques, les organitzacions tenen el risc de fracassar en el seu intent per sostenir bones taxes de creixement, assegurar la successió, atreure talents emergents, retenir els millors professionals i descartar els pitjors.

La culminació de tots els esforços resulta ser un conjunt integrat de processos que permet que una organització gestioni, de forma òptima, la seva inversió en el talent necessari, permetent a més romandre flexible mentre s'adequa la seva cartera interna de talent en previsió del següent canvi en les condicions del mercat.

Una força de treball àgil amb una plataforma tecnològica adequada ofereix un significatiu conjunt d'avantatges, la qual cosa permet ser proactiu en lloc de ser reactiu, aconseguint un major avantatge competitiu per a l'empresa.

2.2. Escassetat de talent

A mesura que l'economia trontolla o s'entra en depressió al llarg d'un fons irregular, les empreses intenten d'actualitzar de forma selectiva les àrees clau de l'equip organitzacional amb nous talents per preparar-se davant d'una eventual recuperació. Es comença capacitant el personal existent en tecnologies que redueixin progressivament els costos d'operació, però en paral·lel cal trobar treballadors amb experiència per tal d'accelerar tot el procés de familiarització i assimilació de les noves tecnologies que incorporin efectivitat en el procés de creixement del negoci.

Fins fa pocs anys, els departaments de recursos humans estaven inundats de CV que no encaixaven segons els requisits necessaris. La mateixa tecnologia d'escaneig elimina molts d'aquests fulls de vida, però encara es perd molt de temps en la selecció de candidats per mitjà del telèfon i en les entrevistes. No obstant això, no és fàcil trobar a la gent que es necessita. Els pocs disponibles eleven les seves tarifes o no tenen interès en incorporar-se a determinats projectes empresarials.

2.2.1. Mancança de professionals

Així, emergeixen dues preguntes: on és tota la gent vàlida professionalment?, per què estem veient tal escassetat de talent en el mercat de treball, amb un volum de negocis tan minvat? L'anàlisi de les dades ens ofereix alguns patrons respecte d'això.

En primer lloc, una gran quantitat de persones realment bones es mouen contínuament buscant les millors oportunitats internacionals. Poden ser contractades per un cert temps, però no és fàcil fer-ho de forma permanent, ja que no creuen en beneficis corporatius com ara l'assegurança mèdica, els plans de pensions o fins i tot els bons per exercici. Si aquests professionals talentosos tenen una habilitat desitjable pels ocupadors, estan disposats a «jugar-se-la amb la mobilitat», per mantenir-se ocupats, fins i tot en els econòmicament mals temps actuals. Aquest règim de treball pot ser mútuament beneficiós, però la complexitat d'administrar una força de treball que sigui menys «fidel», el sistema impositiu dels països i el sistema de gestió organitzacional pot fer que aquesta relació no sigui sostenible a llarg termini.

En segon lloc, moltes de les habilitats que es necessiten són escasses, i les persones que les posseeixen i tenen llocs de treball permanents semblen reticents a desplaçar-se, fins i tot per més diners. Molts empresaris estan disposats a acceptar una proposta salarial a l'alça per mantenir la capacitat interna.

En tercer lloc, aquells que estan disposats a moure's seguiran fent-ho en el futur, de manera que, quan es troba a un professional bo amb ganes d'unir-se a un nou equip, és probable que algun dia marxi perquè va rebre una millor oferta.

És com si la població laboral disponible s'estigués dividint en tres grups: els independents, els estàtics i els mòbils. Realment, és alguna cosa no observada fins al moment actual, especialment tenint en compte les recessions dels últims trenta anys, fet que està obligant a moure's a les organitzacions en aigües profundes, repensant i formulant noves estratègies de captació. Construir un model operatiu que depèn d'un fàcil accés als tècnics qualificats i les habilitats que ja no hi són, fàcilment disponibles, converteix el model en alguna cosa obsoleta. La conclusió és senzilla: dissenyar un model nou amb rapidesa.

2.2.2. Un nou model és possible

Quan les empreses han de contractar un director executiu, a un membre de l'equip de tecnologia o un consultor especialitzat, usualment busquen persones amb experiència específica en la seva mateixa indústria. Aquesta decisió significa que s'obtidran les mateixes i velles perspectives que sempre han tingut. De la mateixa manera, quan les organitzacions compren nou programari o maquinari, generalment limiten la cerca a tecnologies dissenyades específicament per a les seves pròpies indústries. Un cop més, es planteja la pregunta: com d'innovadora pot ser una empresa quan està fent servir les mateixes eines que la resta d'empreses en el seu sector?

Els professionals l'experiència dels quals està limitada a estratègies d'una sola indústria, processos, tècniques i eines no poden lliurar el que exigeix el mercat de les empreses d'avui en dia: creativitat sostinguda i innovació.

L'especialització podria ser útil en comptats casos de perfils molt tècnics, com els enginyers amb especialitat en dinàmica de fluids aplicats a la competició d'equips de constructors de F1, els metges especialitzats en cirurgia per trencament ossi de lligaments del genoll o en analistes financers amb experiència en productes derivats en el mercat de cítrics. A la resta de professions, la suposició sobre la necessària especialització en una indústria o sector és falsa.

Els professionals requerits en les organitzacions han de tenir un perfil de competències que aportin flexibilitat, agilitat d'aprenentatge i que gestionin el canvi adequadament. Aquestes habilitats són una qüestió de processos universals, com ara la definició d'objectius i estratègies i la identificació del que el client necessita i vol. Per tant, la recerca del talent s'ha de realitzar en qualsevol indústria i àmbit geogràfic perquè no es requereix comptar amb un perfil tècnic ultraespecialitzat: quina millor flexibilitat que la guanyada amb un canvi de

sector, professió o país?, quina millor capacitat per gestionar canvis que els professionals que s'han mogut per diferents empreses, funcions i responsabilitats amb èxit?, quina millor agilitat per aprendre que la de les persones que van haver de canviar de professió en multitud d'ocasions?

2.2.3. Persones globals per a una economia mundial

Normalment, les empreses limiten al seu personal en unir esforços per fer cerques dins de les seves pròpies indústries. No obstant això, els professionals de recursos humans que entenen el valor del coneixement intersectorial, i que fins i tot ho han viscut ells mateixos, buscaran més enllà de les fronteres tradicionals a les persones amb més talent, independentment de la seva experiència en la indústria. De la mateixa manera, mentre que el coneixement de mercat pot ser important en alguns casos a l'hora de contractar assessors especialitzats, sovint, les solucions més innovadores provenen de consultors que posseeixen un conjunt d'habilitats funcionals que pot aportar una perspectiva única i innovadora en mirar, des de fora, amb una visió renovada.

Tenint en compte aquest coneixement intersectorial, una economia mundial també exigeix coneixements interculturals. Persones que aprecien, respecten i tenen experiència personal en el tractament de les diferències, entre cultures i nacions són els actius més valuosos per a les empreses que fan negocis en el camp internacional. No només són millors jugadors de l'equip, sinó que resulta fàcil per a ells abraçar el canvi, obrir-se a nous processos i idees, i importar o transferir coneixement de cultura a cultura, conduint a una major innovació i competitivitat.

Mirar fora de la indústria, evitant els litigis propis del secret comercial o les consideracions de propietat intel·lectual, pot ser una altra raó per pensar en anar fora de la indústria per adquirir nous talents.

Així doncs, la recerca de talent en qualsevol nivell organitzatiu hauria de prendre com a referència als empleats que ja van tenir èxit en canviar de sector prèviament. Encara que això soni obvi, és en realitat el millor dels criteris. Exemple d'aquest tipus de perfil és el dels professionals que van treballar prèviament a General Electric i que van ser obligats a canviar de país, divisió i funció de manera contínua en el temps, amb bons rendiments. Moltes de les pràctiques de gestió d'un negoci són semblants en totes les indústries en els nivells més alts de la direcció. En comandaments intermedis, la gestió de persones és un dels valors més demandats i la seva transferibilitat també és evident. Només en nivells de fort component tècnic o que requereixen de l'habilitat per conèixer un mercat, els seus competidors i les claus de negoci, és possible impedir la importació d'aquests professionals.

En organitzacions petites, un clar sentit de la urgència de les tasques assignades, un entusiasme per elles o les ganes d'aprendre són bons indicadors de la probabilitat d'èxit, així com la connexió entre candidat i responsable i la capa-

citat per treballar en equip. Una trajectòria d'innovació o creativitat, havent impulsat iniciatives de gestió del canvi, habilitats analítiques i pensament proactiu o de sensibilitat en assumptes interculturals, són també bons indicadors o predictors d'èxit en el futur.

2.2.4. L'expansió de l'univers en la gestió del talent

Per a un nombre creixent d'organitzacions, la crisi de talent ja no és una abstracció; és tota una amenaça massa real que està impulsant els directius, potser per primera vegada, a tractar el talent com una preocupació vital per al seu negoci. Però, tot i les millors intencions, els reclutadors sovint tenen dificultats per vincular els seus esforços en la recerca del talent amb l'estratègia de negoci a la pràctica. Tenen problemes per identificar solucions que aborden temes de talent empresarial, o en l'elecció de les solucions que no funcionen prou bé, o fins i tot quan les solucions trobades són massa cares o difícils de sostenir.

Aquests obstacles solen ser la conseqüència del punt de vista rígid que es té en la construcció sobre la clau del puzzle de la gestió del talent: es deu a la definició de la feina, i d'allò que es fa per alinear més estretament aquest talent personal amb el necessari en l'organització. Una visió més àmplia de la gestió del talent que inclogui al professional i diferents enfocaments de treball poden revelar un augment del rang de possibles opcions per fer front a les estratègies relacionades amb el talent i l'assoliment dels resultats empresarials.

La gestió del talent consisteix, en realitat, a saber com gestionar el rendiment excel·lent en una empresa, cosa que il·lustra la tendència de les empreses a recórrer a una creixent llista de «bales de plata» i a solucions puntuals, les quals pretenen resoldre el problema principal que impulsa la matriu de les empreses que s'enfronten als reptes del talent.

Aquesta visió estreta de la gestió del talent és comú entre les organitzacions d'avui dia. En moltes empreses, el que es coneix amb el nom de *gestió del talent* consisteix, fonamentalment, en programes centrats en el cicle de vida de l'empleat –com ara programes de reclutament i contractació–, l'aprenentatge i el desenvolupament, gestió del rendiment i planificació de la successió. Algunes empreses fins i tot enfoquen el seu talent en programes de solucions puntuals dins el cicle de vida de l'empleat, un enfocament encoratjat pels venedors de tecnologia que en els últims anys han tornat a etiquetar el seu programari de recursos humans com a programes de gestió del talent, improvisant solucions ràpides, quan hem vist anteriorment tota la complexitat que l'ús de la tecnologia tanca. Per descomptat que els programes del cicle de vida són crítics i cal invertir un esforç en fer-ho bé, però són només una peça d'un quadre molt més gran.

La solució real implica un enfocament que se centra en ajudar els millors talents disponibles per fer la feina partint de la seva configuració actual, cap a solucions que se centren en el canvi del què, quan, on i com de la tasca que

realitzen, a la hora de millorar l'adaptació a les realitats del mercat de talents interns i externs. A causa que, relativament, són poques les empreses que participen en les solucions d'aquest tipus, els quals puguin gestionar de manera eficaç aquest enfocament estaran millor posicionats per guanyar un avantatge competitiu real sobre els quals no ho saben o poden fer.

Aquest enfocament passa per dissenyar i incloure qualsevol cosa que canvia la forma en què es defineix la feina, com s'organitza i on es fa. Va des del redisseny de la feina i la reenginyeria de processos del treball virtual fins a les iniciatives de xarxes socials, incloent un canvi de model d'una empresa d'explotació per fer les seves operacions i processos de treball més favorables, guanyant en productivitat i compromís dels empleats.

La diferenciació de solucions imaginades pot arribar a distingir a una empresa de la resta, mitjançant el lliurament de valor d'una manera que altres ocupadors –relativament pocs– poden replicar. La idea és centrar-se en les solucions de talent que estan directament relacionades amb el talent crític en la cadena de valor de l'organització, els clients, o en activitats específiques pròpies d'aquesta veta de mercat.

Finalment, una empresa pot invertir especialment en els elements més innovadors, en enfocaments de llarg abast que poden ser descrits com a catalitzadors, solucions que transcendeixen el talent basat en el lloc de treball i que estan centrades en entendre les necessitats dels empleats, les seves preferències i expectatives per oferir una experiència excepcional d'ocupació total. Poques empreses han entrat en aquesta última dimensió diferenciadora i que condueix a resultats excepcionals a l'hora de buscar i retenir l'escàs talent existent.

2.2.5. Altres tàctiques davant l'escassetat de talent

Història real: entre l'espasa i la paret

Un fabricant de productes industrials es va adonar que el 70% dels seus enginyers es retiraria en els propers cinc anys. En el cas d'aquesta empresa, la contractació i els esforços intensius de contractació no van ser suficients per compensar el dèficit, ja que les escoles no tenien bastants graduats en enginyeria. D'altra banda, una tecnologia de la informació fragmentada i una forta dependència dels processos de treball manual no només havien obstaculitzat l'eficiència dels enginyers, sinó que feia molt difícil per als nous empleats arribar a la competència amb la suficient rapidesa per substituir els coneixements que es perdrien amb la jubilació dels altres.

En lloc de limitar-se a intensificar els seus esforços de reclutament, la companyia va decidir canviar el seu entorn de treball, d'una manera que no només ajudés als nous enginyers a ser més productius, sinó que disminuís la necessitat de nous talents en enginyeria. Ara, la companyia està consolidant el seu entorn de TI per simplificar el flux de treball d'enginyeria, reduint significativament les condicions de formació dels nous enginyers. També està aprofitant les habilitats dels seus enginyers jubilats, mitjançant una plataforma d'intel·ligència col·lectiva; es tracta d'una tecnologia que permet als jubilats treballar en projectes com a contractistes independents.

Sobre la base de les millores en els processos de treball i recorrent a la tecnologia, la plataforma ofereix als contractistes els requisits de treball d'una manera organitzada i eficient; així mateix, proporciona retroalimentació i permet als contractistes treballar de manera molt flexible. La companyia va combinar talent i treball, en un enfocament que va reduir la necessitat de nous reclutaments i va ampliar la vida productiva dels recentment jubilats per mitjà dels processos de treball redissenyats, amb nous sistemes i

plataformes. L'enfocament també va donar a la companyia un accés estable a la valuosa experiència i habilitats que els jubilats perdrien o es portarien amb ells en retirar-se.

Donada la naturalesa dinàmica de les estratègies de negocis en l'actualitat, les estratègies de talent i les solucions s'han de basar, més que mai, en la planificació i operació empresarials:

- Un enfocament sistemàtic per alinear l'estratègia del talent amb l'estratègia de les empreses pot oferir una valuosa orientació. Aquesta alineació comença amb l'articulació dels objectius comercials de la companyia i la determinació, com més específicament possible millor, de la naturalesa del talent necessari per aconseguir cadascun d'aquests objectius. Una vegada que els executius comprenen clarament les necessitats del talent d'una organització, poden examinar els patrons interns i externs de l'oferta talent i identificar les llacunes actuals i futures que puguin tenir, desenvolupant enfocaments específics per tancar les bretxes, sobre la base d'una comprensió d'allò que són els valors crítics del talent i de l'empresa, ajustant cost, risc i canvi.
- Diversos conceptes i tècniques poden ser de gran ajuda en la traducció d'una àmplia comprensió de les necessitats de talent: els segments de mà d'obra crítica, és a dir, els empleats que porten a una quantitat desproporcionada de valor del negoci, que són difícils o costosos de reemplaçar i les habilitats dels quals estan en alta demanda.

La identificació dels segments crítics de mà d'obra és el primer pas en l'establiment de prioritats i inversions en talent. Centrar-se en els segments de mà d'obra crítica permet als executius assignar recursos a diferents grups d'empleats en funció del valor que generen per a l'empresa.

- Una altra tàctica és l'ús de la intel·ligència actual de la força laboral. Així com les companyies reuneixen i extreuen dades per analitzar als clients i comprendre millor els seus mercats, cal realitzar un treball analític avançat, donades les enormes quantitats de dades relacionades amb la força de treball que es troben típicament en els sistemes ERP, sistemes de recursos humans de la informació i altres dipòsits per ajudar a ocupadors a comprendre millor els seus empleats.

Aquest ús permet als ocupadors anar més enllà dels indicadors endarrerits que ofereixen una visió simple de les dades de recursos humans, per passar a identificar els principals indicadors, basats en una gamma més àmplia de les dades relacionades amb mà d'obra, que pot ajudar a predir i desenvolupar solucions als problemes que les empreses puguin experimentar en el futur.

Per exemple, un model de predicció construït a partir d'una varietat d'elements de dades pot quantificar la probabilitat d'abandonament d'un professional i predir les raons d'un empleat en prendre una acció concreta.

Un empresari pot utilitzar aquesta informació per abordar activament els problemes imminents davant l'escassetat de talent.

- Resulta interessant dissenyar un mapa de talent que permeti identificar grups objectius de professionals que exerceixin la seva feina amb flexibilitat, mobilitat i polivalència, és a dir, que puguin treballar en entorns remots de treball, reduint l'espai necessari en les oficines, augmentant la productivitat i la sostenibilitat mediambiental. A més, es fomenta una cultura orientada al rendiment i centrada en què la gent fa allò que ha de fer i no allò que l'obliguen a fer. En un esforç paral·lel, la infraestructura de tecnologies de la informació de l'empresa millorarà la capacitat dels empleats per treballar des de qualsevol lloc.

Una història real

Un gran hospital regional d'els Estats Units necessitava nous talents per assolir un nou conjunt d'objectius de creixement i qualitat. Per executar la seva estratègia, es va haver d'oferir una atenció mèdica excel·lent, cosa que significava que l'hospital havia de convertir-se en la selecció líder de la regió per a l'ocupació d'atenció de salut, especialment per a les infermeres altament capacitades i que estiguessin a meitat de la seva carrera. Però els executius també sabien que els costos de control i millora de la rendibilitat serien fonamentals per a la capacitat de l'hospital a l'hora d'aconseguir el finançament a l'abast de la seva expansió prevista. El centre hauria de trobar una manera d'augmentar el seu atractiu com a ocupador, sense augmentar els costos generals de compensació total.

Els executius van decidir buscar l'orientació en l'origen: els seus empleats. Múltiples entrevistes i grups focals amb els segments de mà d'obra crítica van ajudar a identificar diversos canvis que podrien millorar la satisfacció laboral i el compromís sense necessitat d'augmentar els costos. Per exemple, per a donar cabuda a les aspiracions professionals de les infermeres que volien pujar en l'escala salarial sense moure's cap als llocs de direcció, l'hospital va dissenyar un pla de carrera per a les infermeres de capçalera que va permetre que les infermeres d'alt acompliment avancessin en l'organització mentre romanien en funcions d'atenció al pacient. L'hospital es va moure cap a un enfocament basat en l'experiència per determinar certs aspectes de les prestacions de les noves infermeres en els nous programes, de manera que ara és un ocupador més atractiu per a les infermeres a meitat de carrera; elles ja poden optar a llocs a l'hospital sense ser penalitzades per la seva falta de longevitat laboral.

La direcció de l'hospital també va realitzar una enquesta a tot l'hospital per mesurar la satisfacció dels seus empleats: es van indicar diferents aspectes dels seus programes de recompensa i el pes de cada element –salari base, pla de pensions, temps lliure, formació i desenvolupament–, lligant-lo al nivell de compromís. D'altra banda, el centre va avaluar tant el cost i l'eficàcia amb què cada element va ser lliurat. Ajuntant les peces, l'hospital va ser capaç de reduir la despesa en diversos elements que constituïen premis alts que els empleats van percebre com relativament poc importants, i així reassignar els diners estalviats per a la millora d'altres aspectes que eren més importants per als treballadors, però que estaven sent lliurats amb menys eficàcia.

Una d'aquestes oportunitats de recompensa involucrada va ser reduir els beneficis d'assegurances a la salut i al benestar, millorant els programes de formació i els programes de desenvolupament professional. Un altre va ser el programa de reestructuració en què la cobertura per incapacitat –proporcionava una protecció universal de la discapacitat– era reduïda si els treballadors acumulaven més cobertura de la qual podrien utilitzar, canviant-ho per una altra compensació més atractiva.

2.2.6. Els costos de l'escassetat de talent

Els dos problemes fonamentals són el cost de la mobilitat i els increments salarials dels professionals amb talent. Els alts executius d'una companyia global saben que es necessiten professionals amb una perspectiva d'abast mundial. Cada any, les empreses gasten milers de milions de dòlars per donar suport a

les missions internacionals de treball, no només com una forma d'arribar a les persones adequades per ocupar càrrecs en tots els països en els quals tenen base, sinó també per donar talents prometedors amb experiència internacional i perspectiva global, tots dos ingredients per portar una organització mundial.

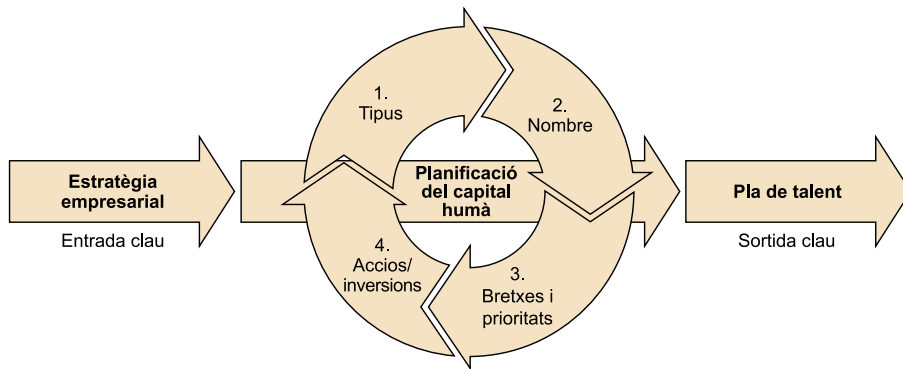
Per a un millor ús global de la mobilitat com a instrument de desenvolupament, les empreses han de crear programes que identifiquin els candidats d'alt potencial en termes d'habilitats crítiques per a cada lloc de treball, avaluant les seves necessitats de desenvolupament i col·locant-los en posicions per mitjà de la organització mundial que els ajudi a adquirir les habilitats que necessiten per assumir el rol adequat. Un dels atributs essencials de l'empresa global és «tenir una mentalitat global», que significa treballar en un lloc internacional de manera obligatòria per a desenvolupar-se en la carrera professional.

Un procés estructurat de presa de decisions ajuda els líders sènior a avaluar, sistemàticament, l'adequació entre els participants del programa i les posicions obertes, i el programa de mesures –de manera activa– avalua l'eficàcia, en cada lloc de treball, del desenvolupament de cada empleat. Aquests canvis suposarien la reducció de les assignacions financeres a la mobilitat en validar els perfils adequats i disminuint els costos associats a una deficient assignació internacional.

A més, en aquest moment, les persones amb talent són escasses si atenem al nivell de qualificació requerit per treballar a les grans corporacions multinacionals. Els nivells d'educació no responen a les necessitats reals i això vol dir no donar servei a determinades àrees que acaben afectant al servei lliurat al client intern o extern, que es tradueix en menors taxes de creixement de l'organització. El problema és encara més obvi en les empreses de tecnologia on la gent amb especials habilitats cobra sous enormes, ja que això encareix els costos salarials i obre una guerra per aquests professionals entre les empreses. Per tant, el poder de negociació d'aquests treballadors qualificats creix enormement.

2.3. La planificació de l'escassetat de capital humà

Què estan fent les empreses basades en la innovació per mantenir-se per davant de l'anomenada corba de talent? El primer pas és millorar la seva capacitat per pronosticar les seves futures necessitats en talents basades en les seves estratègies comercials i plans de treball d'innovació. La planificació del capital humà és un enfocament que diverses empreses han utilitzat per obtenir i mantenir-se per davant de la corba de talent. Es tracta d'un procés de planificació empresarial de quatre passos, realitzat en conjunt amb els esforços de planificació estratègica, que permet una major efectivitat en les empreses centrades en la innovació.



1. Determinar el tipus de talent	2. Determinar el nombre de talents	3. Identificar bretxes i prioritats	4. Determinar les accions/inversions
<p>1A Clarificar els objectius del pla estratègic i els temps associats</p> <p>1B Identificar i segmentar les funcions a partir de la seva relació amb d'assoliment d'objectius</p> <p>1C Identificar les funcions essencials necessàries en el negoci i valorar les conseqüències de la segmentació</p>	<p>2A Determinar el mètode per preveure el nombre de persones en funcions estratègiques i essencials (p. ex., algorítmic, proporció, etc.), preveure les necessitats de personal i la coordinació</p> <p>2B Considerar economies de plantilla i identificar els buits de talent</p> <p>2C Incorporar dinàmiques de la plantilla actual</p> <p>2D Identificar el nombre i els temps de les necessitats de talent per les funcions estratègiques i essencials a tota l'organització</p>	<p>3A Identificar les bretxes entre el talent actual i el necessari durant el període de l'objectiu</p> <p>3B Prioritzar les bretxes en funció de la seva importància</p> <p>3C Analitzar les bretxes a nivell d'organització i prioritzar-les segons la seva importància per aconseguir els objectius en tota l'organització</p>	<p>4A Avaluar les alternatives de desenvolupament/contractació per satisfer les necessitats de talent</p> <p>4B Avaluar les implicacions financeres «directes» afegides de la decisió d'adquisició proposta</p> <p>4C Determinar les implicacions de «recolzament» de la decisió d'adquisició proposta</p> <p>4D Desenvolupar un pla de capital humà i establir els objectius preliminars de RH per recolzar el pla</p> <p>4E Establir objectius de RH per recolzar l'empresa/funció i les necessitats corporatives de talent</p>

Font: «Stay in front of the talent curve», pàg. 39. Donald Ruse i Karen Jansen. *Research Technology Management*, 2008

2.3.1. Pas 1: identificar talents necessaris per aplicar l'estratègia

Aquest pas respon a la següent pregunta crítica: quins tipus específics de talent necessita l'organització per implementar les seves estratègies de negocis?, quina tecnologia i quines metes intermèdies s'han d'assolir? Derivada d'aquesta resposta, s'afronten tres preguntes:

- Quins són els negocis clau i els reptes tècnics que han d'enfrontar-per aprofitar el rendiment desitjat i seguir innovant?
- Quines són les claus crítiques del negoci i iniciatives tècniques que s'han d'aplicar amb èxit per afrontar aquests reptes?

- Quines són les capacitats i els corresponents tipus de talent més o menys fonamentals per a l'assoliment desitjat de l'avantatge competitiu?

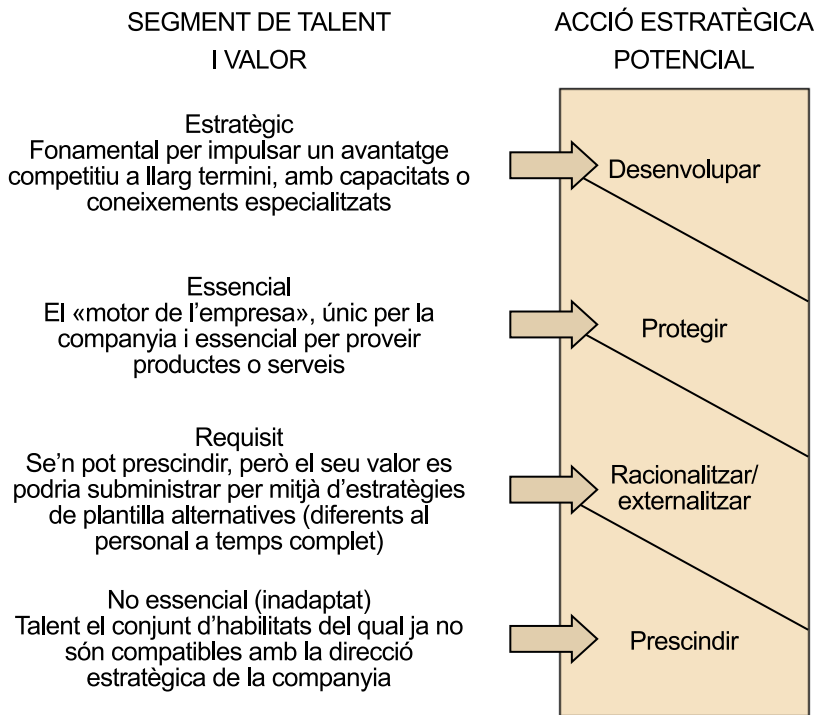
Respondre a les dues primeres preguntes requereix un examen detallat del negoci de l'organització i estratègies tècniques per comprendre, veritablement, allò que l'organització vol assolir en el seu horitzó estratègic i com es pretén dur a terme aquests èxits. A més, és important entendre el marc de temps durant el qual l'organització vol assolir aquestes fites i les fites clau que, si s'escau, han de ser reconeguts al llarg del trajecte. Entendre el què i com és la base per respondre a la tercera pregunta.

L'última pregunta és fonamental per entendre el tipus de talent que es necessita i, a més, proporciona un primer cop d'ull sobre la prioritització de les accions que surten del procés de planificació del capital humà. Aquesta comprensió i la necessitat d'aprofundir en el coneixement, mitjançant l'aplicació del concepte de segmentació, dona a entendre quins rols en l'organització són els més i els menys crítics per a l'assoliment de les estratègies empresarials i tècniques.

El concepte de segmentació s'ha utilitzat durant anys en la funció de vendes i màrqueting per augmentar el coneixement en productes i decisions dels clients d'inversió. Aquest concepte s'utilitza perquè el lideratge de línia i els recursos humans puguin entendre el valor dels segments de talent a l'empresa i, armat amb els coneixements adquirits, es prenguin decisions informades sobre la gestió de carteres de talent. Mitjançant la segmentació, l'organització pot prendre decisions més informades sobre la cartera en la qual necessiten créixer, protegir el talent existent, optimitzar o deixar perdre el talent per tal d'alinejar millor la cartera de talent amb els requisits de negoci, actuals i futurs.

Hi ha dos punts importants que s'han d'entendre en acabar el pas 1:

- No cal segmentar tots els rols dins de l'organització. En el seu lloc, cal centrar-se en les funcions on es produeixi major impacte o hagi major nombre d'afectats per l'estratègia. Tot i que no hi ha regles contundents sobre què ha de ser una distribució de segmentació, l'experiència que s'obté després de fer servir aquesta eina indica que els rols estratègics i bàsics representen el 30% del total d'empleats. Això val també per als papers necessaris i complementaris.
- Concentreu-vos en la segmentació i la valoració dels rols de l'organització, no de les persones.



Font: «Stay in front of the talent curve», pàg. 40. Donald Ruse i Karen Jansen. *Research Technology Management*, 2008

Tant l'anàlisi de l'estratègia comercial com la segmentació del talent són els primers passos crítics en la gestió de la cartera de talent com un actiu real per a les empreses. Entendre les implicacions de l'estratègia de talent permet segmentar el personal sobre la base del valor i la necessitat requerida i, amb això, prendre millors decisions de cartera.

2.3.2. Pas 2: identificar el nombre net de talent necessari

La comprensió del nombre de persones que es requereix per implementar una estratègia pot semblar fàcil, però hi ha moltes consideracions que han de ser dirigides a obtenir un pronòstic que ens porti, de manera precisa, a les necessitats correctes de futurs talents.

La planificació dels processos tradicionals de quantificació de la mà d'obra segueix sent utilitzada per moltes empreses, però només proporciona una visió global de les necessitats de talent. Sovint, aquests «efectius» exercicis estan limitats en el seu valor pel fet que:

- Són impulsats per les necessitats de pressupost financer i els plans operatius anuals (per exemple, quantes persones ens podem permetre el luxe de tenir) enfront del tipus de talent en l'estratègia empresarial que requereix el pas del temps.
- Es segmenta el talent al llarg de les línies de la funció o el nivell, en comptes de centrar-se en segments específics, que són els que més valor aporten a l'estratègia de negoci.

Una més exacta previsió de talent exigeix una anàlisi detallada de l'oferta o força de treball actual i futura, del ritme de la demanda i de les seves implicacions per a la grandària de la cartera de futurs talents en les funcions estratègiques i bàsiques. El procés de planificació de capital humà permet a les organitzacions preveure, amb més precisió, les necessitats futures de talent mitjançant la comprensió i la modelització de claus dinàmiques internes i externes, que poden afectar el subministrament actual i futur i la demanda de talent en papers clarament identificats. Aquests papers inclouen:

- Les taxes de rotació històrica.
- El moviment històric (per exemple, la promoció, missions en empreses o funcions).
- Jubilacions previstes basades en l'elegibilitat i l'experiència històrica.
- Projecció de la dinàmica del mercat de treball que podria augmentar o disminuir el volum de negocis esperat.
- Projecció de la dinàmica econòmica o legislativa, relacionada amb la feina, que podria fer que augmentés o disminuís l'oferta o la demanda esperada.
- La competència d'habilitat actual dels operadors tradicionals i el grau en què aquest domini afecta l'oferta de treball qualificat intern.
- L'impacte dels canvis previstos en les polítiques de recursos humans que podrien augmentar o disminuir el volum de negocis, el moviment i l'experiència de jubilació.
- El temps per assimilar els nous talents, perquè aconseguixin un domini total a l'hora d'exercir les seves funcions.
- La contractació de persones d'*staff* associades amb l'ús d'un paper o únic segment, en aplicar múltiples objectius estratègics.

La planificació del capital humà ajuda els empleats a atendre amb més claredat el futur model de necessitats, depenent de com cada funció contribueix a l'assoliment dels objectius estratègics. Aquesta relació és relativament òbvia per a les funcions directament relacionades amb el creixement de primera línia (per exemple, els ingressos per empleat de vendes), però és menys evident per als papers que no tenen una relació directa amb els resultats del negoci. Aquest model d'anàlisi permet identificar la relació directa o indirecta entre el paper i els objectius.

Referència bibliogràfica

Donald Ruse; Karen Jansen (2008). «Stay in front of the talent curve». *Research Technology Management* (vol. 51, núm. 6, pàg. 38-43).

2.3.3. Pas 3: identificar i prioritzar les bretxes del talent

Un cop definit el nombre total d'empleats necessaris, el seu focus ha de canviar i identificar les bretxes entre les seves necessitats de personal actual i futur. Aquesta diferència es coneix com la *bretxa de talent*. Sovint, és difícil determinar quin talent es necessita per tancar les bretxes en primer lloc, ja que tots ells representen les necessitats de talent en les funcions que són fonamentals per a l'assoliment de la seva estratègia.

L'objectiu de prioritzar les bretxes de talent és per obtenir una classificació, de manera que es poden utilitzar per trobar i controlar l'ordre en què tanca les bretxes. Prioritzar les diferències de talent vol dir que caldrà centrar-se en quatre peces clau d'informació:

- La mida de la bretxa de talent identificat.
- El temps d'espera per a contractar els individus en la funció.
- El calendari de la contribució de la funció de la seva estratègia.
- L'impacte que té la funció en l'assoliment de la seva estratègia.

L'escala següent s'utilitza en la planificació per tenir els factors junts i assignar una prioritat global:

Taula 1. Priorització de les bretxes de talent

Nivell de prioritat	Naturalesa de la prioritat
1 (Alta)	Aquest paper és fonamental per iniciar l'estratègia de la unitat empresarial, s'ha de cobrir abans de poder contractar a uns altres i es disposa d'un temps dilatat per cobrir-lo.
2	Aquest rol és important cap al principi de l'estratègia de la unitat empresarial i es disposa d'un temps dilatat per cobrir-lo.
3	Aquest rol és important cap al principi de l'estratègia de la unitat empresarial, però es disposa de poc temps per cobrir-lo.
4 (Baixa)	Aquest paper es pot cobrir més tard en el curs de l'estratègia de la unitat empresarial i es disposa de poc temps per cobrir-lo.

Font: «Stay in front of the talent curve», pàg. 43. Donald Ruse i Karen Jansen. *Research Technology Management*, 2008

Taula 2. Consideracions en prendre decisions de desenvolupament i contractació

Desenvolupament (cons-trucció des de dins)	Contractació (adquisició a l'exterior)
<ul style="list-style-type: none"> • El temps que es triga en localitzar i seleccionar un candidat intern. • El temps que es triga en desenvolupar els coneixements, habilitats i xarxes necessaris per a ser totalment competent en el paper. • El temps que es triga en adquirir l'experiència necessària. • El cost de la formació i educació. • El cost de la recerca interna (RH i encarregats) • El cost d'entrevistes i trasllats. 	<ul style="list-style-type: none"> • El temps que es triga en localitzar i seleccionar un candidat extern. • El temps que triga el recentment contractat en adquirir la cultura de la companyia. • El cost de l'educació i formació. • El cost de la recerca externa. • El cost d'entrevistes i trasllats. • Diferencial salarial (p. ex., allò que es pagarà en el mercat extern pel que fa al mercat intern).

Font: «Stay in front of the talent curve», pàg. 43. Donald Ruse i Karen Jansen. *Research Technology Management*, 2008

La prioritització de les bretxes és absolutament essencial, ja que proporciona un enfocament crític i sentit a les inversions en talent (temps, diners i energia). Massa sovint, les organitzacions no donen prioritat i, en conseqüència, desborden l'àrea de recursos humans i als gestors de línia amb els requisits per fer front a totes les necessitats de talent requerides. Els recursos són escassos, els processos es comencen a trencar, i les males decisions es fan a causa d'aquesta manca d'atenció. En aquest moment, l'organització pot ara trobar-se en pitjor situació, ja que no només és incapaç de cobrir les bretxes més importants, posant així en risc la seva estratègia, sinó que també crea un fatiga innecessària d'organització que podria disminuir encara més la seva capacitat per aplicar l'estratègia dissenyada.

2.3.4. Pas 4: actuar i invertir per tancar les bretxes de talent

Una cosa és identificar les seves bretxes de talent, però una altra molt diferent és prendre decisions d'inversió i mesures reals per omplir-les. En el pas 4, l'enfocament de planificació de capital humà gira des de la identificació i comprensió de les diferències a l'avaluació de les accions i inversions que es requereixen per satisfer aquestes bretxes abans que afectin l'estratègia.

El pas 4 és extremadament important quan es tracta de bretxes de talent en l'àrea científica i d'enginyeria, atès que moltes d'aquestes bretxes no es poden atendre amb rapidesa, ja sigui per mitjà de desenvolupaments interns o la contractació des de l'exterior. Sovint, els coneixements, aptituds i experiència no es poden desenvolupar durant un curt espai de temps, ja que pot requerir molts anys la creació d'aquests coneixements tècnics necessaris i una bona dosi de perspicàcia de l'organització per fer les coses seguint la cultura de l'organització. Tenint en compte l'oferta i la demanda disponible, sortir a l'exterior també pot ser difícil i els costos altament prohibitius.

Mitjançant l'adequada planificació, l'organització pot prendre les millors decisions respecte a les accions i inversions necessàries, per tancar les bretxes de talent, completant el següent esquema:

- Comprendre i avaluar si té sentit comprar o construir talent per mitjà d'una anàlisi detallada de les despeses de lloguer enfront del desenvolupament, i el temps que pren per contractar enfront del desenvolupament.
- Identificar els costos totals de la seva construcció o de les decisions d'integració i calcular el retorn d'aquesta inversió. En comparar els costos de la part superior o el rendiment de la línia de fons, s'ha de reconèixer si la seva estratègia s'aplica amb èxit.
- Avaluar les habilitats i la capacitat de gestió del talent de la seva organització, i dels processos de recursos humans per a determinar el grau en què són capaços de suportar tota la seva construcció en la presa de decisions. Identificar, si és el cas, quines inversions addicionals són les necessàries per millorar l'habilitat i la capacitat. Cal introduir aquest factor en els costos esmentats anteriorment i tornar a calcular el ROI per assegurar-se que proporciona el rendiment adequat requerit per l'organització.
- Definir i implementar un pla de capital humà per satisfer les bretxes en el transcurs de l'estratègia empresarial.
- Avaluar la vitalitat del seu lideratge i la gestió de la línia per aplicar les accions necessàries per tal de tancar les bretxes de talent. Direccionar i resoldre problemes de lliurament, compromís i responsabilitat.

Aquest últim punt –la vitalitat del lideratge– és fonamental per a realitzar una avaluació correcta i, tot i això, és passat per alt sovint. La vitalitat, segons la definició de Conger i Ready, parla de les actituds, de les maneres de pensar i de la passió de l'organització pel que fa a la gestió del talent. Si bé els processos de gestió del talent són fàcils de copiar, és la vitalitat la qual distingeix a aquelles empreses que poden assegurar que tenen el tipus, el nombre i qualitat del talent necessari per posar en pràctica l'estratègia de negoci, d'aquelles que no el tenen.

Encara que parlarem de les competències clau en la gestió del talent en el següent apartat, avançarem les competències que dos autors de reconegut prestigi intel·lectual citen com a clau, en termes de vitalitat, en la gestió del talent per part de les organitzacions. Conger i Ready han identificat tres característiques definitòries de les empreses que tenen vitalitat: el compromís, el focus i la responsabilitat.

- El **compromís** és tot allò que es pugui demostrar mitjançant accions i inversions per part de l'empresa i que doni peu a pensar que el professional pot tenir una carrera significativa i gratificant, caracteritzada pel creixement i el desenvolupament tangible. Es demostra mitjançant la gestió i el lideratge en la participació i el suport de temps, diners i energia en la gestió del talent, de la contractació de titulats universitaris en les posicions d'entrada per a la preparació de la propera generació en posicions de lide-

ratge. Aquests esforços no es deixen únicament al departament de recursos humans, sinó que la direcció i execució la realitza la direcció de línia.

- El **focus** es dirigeix a garantir que la gestió del talent és el centre i ha de romandre en el negoci com una prioritat estratègica. Empreses com HSBC (Hong Kong Xangai Banking Corporation), per exemple, marquen que totes les unitats de negoci per al desenvolupament del talent tenen plans directament relacionats amb la seva estratègia de creixement (per exemple, un pla de capital humà).
- La **responsabilitat** té a veure amb tota la implicació de tots els gerents i executius responsables per fer la part de la feina que els competeix sobre la gestió del talent en els processos de treball.

2.3.5. Consideracions finals

Els acadèmics i els investigadors continuaran analitzant i discutint sobre la mesura exacta que defineixi l'escassetat de professionals ben preparats en els àmbits de més qualificació, sobretot enginyers i els relacionats amb les carreres i professions de caràcter tècnic. Però mentre això passa, les empreses se segueixen enfrontant al repte de tenir les persones adequades en el lloc correcte en el moment clau per posar en pràctica les seves estratègies de negoci.

Els tradicionals processos de planificació del personal s'han revelat insuficients per proporcionar el coneixement i previsió necessaris per gestionar el capital humà com a un actiu estratègic. La planificació de les necessitats futures de talent basat estrictament en el pressupost i la plantilla o, encara pitjor, centrat només en el nivell d'organització, significa no reconèixer o identificar allò que el talent significa com a element crític en l'execució d'estratègies. La projecció de les necessitats futures de talent, sense tenir en compte la naturalesa dinàmica dels mercats de treball interns i externs, pot produir pronòstics que subestimen significativament les futures bretxes de talent requerit.

El model de planificació de capital humà permet a les empreses identificar, amb més eficàcia, el nombre i tipus de talent necessari per executar l'estratègia, anticipar mancances futures de talent i prioritzar les accions i inversions necessàries per satisfer aquestes bretxes abans que el rendiment de l'organització es vegi afectat per la seva falta, i així dotar les empreses amb la sang de la innovació, amb un avantatge competitiu sostingut que serà difícil de replicar.

2.4. Competències bàsiques o *core*

Bogeria és la paraula que se li atribueix a Albert Einstein quan afirmava que «està fent el mateix una vegada i una altra i espera resultats diferents». Un enfocament més ampli de la gestió del talent serà el qual incorpori el talent i els enfocaments de treball, el nucli dur i les solucions diferenciadores, i els

adequats catalitzadors, per ajudar les empreses a evitar tal bogeria en els seus esforços per atreure i retenir al talent més valuós pel tipus de competències desplegades.

La intensa competència internacional i un major èmfasi en la innovació com la clau del lideratge econòmic i tecnològic han fet que el talent –i la seva disponibilitat, qualitat i ús– sigui un diferenciador principal per als països i empreses per igual. Això ajuda a explicar per què, en l'última dècada, l'atenció s'ha centrat tant en la formació, el cultiu i la retenció de talent crític a tot el món.

El 2007 va ser remolcat un pop en un vaixell de pesca a seixanta milles de Seül amb olles xineses del segle XII en els seus tentacles. La troballa va ser descrita com un dels descobriments més grans dels temps moderns submarins i va mostrar com tresors ocults podien aparèixer en els llocs més inesperats. Els ocupadors que lluiten per contractar persones amb les habilitats que necessiten han de poder aprendre d'aquesta història. Desenterrar el talent existent pot ser una solució rendible quan és difícil cobrir una posició de responsabilitat important, ja que els ocupadors segueixen malbaratant el talent dels seus treballadors. Els treballadors del coneixement estan desaprofitats, ja que el 40% dels empleats té més habilitats de les que requereixen els seus llocs de treball, i el 20% dels graduats ocupa posicions que requereixen un baix nivell de coneixements.

En els inicis del segle XXI, aquest nou model de creixement basat en la innovació i el talent és el motor de l'acompliment econòmic i del progrés tecnològic. Els líders de totes les organitzacions de primer nivell així ho entenen i tracten d'explotar una economia basada en el coneixement, que requereix una reserva de talent formada per científics d'alta qualitat, enginyers i altres professionals competents. És a dir, es preocupen per reunir les competències necessàries per respondre a aquest nou tipus de desafiament.

Quan la companyia McKinsey va encunyar la frase «la guerra pel talent», fa més de deu anys, amb això va suggerir que les organitzacions havien de revisar la seva proposta de valor per als empleats i preguntar-se: què farà que una persona amb talent vulgui treballar aquí? La qüestió segueix sent vàlida, però la diferència és que el talent ha passat a associar-se a l'era digital, és a dir, és tecnològicament sofisticat: creix en un món on l'accés a la informació és immediat, i la tecnologia, part integrant i vital de la quotidianitat i les relacions socials. La connectivitat és clau.

La Generació Y té mala premsa; es diu que és capritxosa i mimada. No obstant això, aquestes persones de menys de vint-i-cinc anys tendeixen a ser ambicioses i idealistes, abracen noves idees i tecnologies amb entusiasme, s'orienten cap a l'assoliment amb autoconfiança, es mostren flexibles i aptes per treba-

llar en equip, són conscients del medi ambient i es comprometen amb causes socialment responsables, obertes i tolerants. Llavors, què vol dir en termes de gestió del talent la nova Generació Y?

No podem basar les polítiques de recursos humans en processos dissenyats fa vint anys per fer front als desafiaments de gestió de talent als quals ens enfrontem avui. Les competències clau per a les professions actuals requereixen polítiques flexibles i processos i enfocaments nous que són imprescindibles per poder competir amb eficàcia.

Les competències bàsiques que ha de tenir una empresa són tres, segons Prahalad i Hamel:

- Es fa una contribució a la percepció de beneficis per al client.
- És difícil que els competidors la puguin imitar.
- Es pot aprofitar per a una àmplia varietat de mercats.

Conèixer les competències bàsiques d'una empresa és important per desenvolupar la seva estratègia. En concentrar-se en les seves competències centrals i l'externalització d'altres activitats, els directius poden aprofitar els recursos de la seva empresa de quatre formes: maximitzar el rendiment –centrant-se en allò que saben fer millor–, establir formidables barreres contra l'entrada de competidors –en aprofitar plenament les fortaleses de proveïdors externs i les inversions que no seria capaç de duplicar–, reduir la inversió i el risc –en reduir els temps de cicle– i aconseguir un augment en la velocitat de resposta al client.

Tot l'anterior s'apunta per justificar la necessitat de conèixer les competències bàsiques –o *core*– que els professionals de les organitzacions haurien de posseir en l'actualitat i que han d'estar alineades amb les competències bàsiques estratègiques en l'àmbit de l'organització.

D'altra banda, si les competències bàsiques d'una empresa canvien amb el temps, una visió estàtica pot ser enganyosa i afavorir la construcció de tipus inapropiats de les competències organitzacionals i individuals.

2.4.1. Què cal fer per competir per un lloc?

La capacitat d'una organització per sobreviure i créixer es basa en els avantatges que es deriven de les competències bàsiques. A llarg termini, l'única font per a estar per davant dels competidors és aprendre més ràpid que la seva competència. El clima d'obertura és un factor que facilita la creació, contínuament, de nous coneixements que hauran de respondre a les futures modificacions del medi ambient competitiu.

La noció de flexibilitat en la gestió estratègica és de gran rellevància, ja que és important per sobreviure en l'escenari econòmic actual de la globalització i la liberalització. La flexibilitat estratègica proporciona un ambient agradable per al desenvolupament de competències bàsiques i té un paper fonamental per definir quan una organització ha de sobresortir per tal de mantenir el lideratge. La competència central d'organització proporciona la base per generar un avantatge competitiu sostenible, que al seu torn condueix a l'èxit empresarial. Les estratègies a llarg termini han d'abordar les necessitats presents i futures dels clients.

Les companyies fan servir eines de gestió del talent per determinar les necessitats de l'empresa i analitzar si coincideixen amb les aspiracions dels empleats. Usant entrenament en el lloc i test psicomètrics, es poden aconseguir reduccions de més del 60% en els costos de contractació dels llocs, un augment del 10% de les vendes i un salt del 54% en la satisfacció del client.

Crear un *pool* de talent, amb les habilitats i actituds necessàries i un gran coneixement de les relacions internes del negoci no és fàcil ni barat, però la inversió resulta rendible a mig termini. Les persones aprenen de diferents situacions i el secret està en identificar individus que tinguin ganes d'aprendre i siguin proactius en el seu propi desenvolupament. Animar els professionals a reflexionar sobre les seves fortaleses i debilitats és una manera de traçar una carrera professional, i de buscar algunes joies ocultes entre la mala herba del bosc.

Els estudis de diferents casos per diferents organitzacions a tot el món indiquen que no hi ha un perfil de competències únic, però sí que ens mostra un camí que seguir com a referència del procés, desenvolupant qüestions relacionades amb l'ocupació de competències bàsiques, l'aprenentatge organitzacional, la formulació d'estratègies amb les competències centrals i el paper de la flexibilitat en la formulació d'estratègies. Els estudis destaquen que les organitzacions necessiten un nou imperatiu estratègic, i es posa l'accent en la consolidació de les competències bàsiques que són el fonament d'un avantatge competitiu sostenible.

Com menys imitables siguin les competències bàsiques, més es converteixen en els factors responsables de l'èxit de les empreses, i més gran és la rendibilitat econòmica.

L'àrea de competència bàsica està prenent força i necessita molta atenció per tal de descriure les capacitats que poden ser responsables de lideratge en una gamma de productes o serveis. La competència principal és part d'un augment dels coneixements col·lectius de l'organització. Es tracta d'un procés de difusió d'informació, de l'harmonització de les rieres de les tecnologies i la participació de persones de totes les funcions.

En l'àmbit de l'alta direcció, la competència central ha de ser un factor principal per a la formulació d'estratègia, ja que és una font important de rendibilitat. Els rendiments per sobre de la mitjana es poden lliurar només si els actius i les capacitats són difícils d'imitar. Aquestes habilitats han de desenvolupar-se per aconseguir que una organització sigui immune a la competència mitjançant la inversió i l'intercanvi d'informació. La gestió ha d'espigar l'interior de les seves organitzacions per conèixer els preciosos, únics i costosos recursos difícils d'imitar i explotar aquests recursos per crear un avantatge sobre els seus competidors.

2.4.2. Metodologia d'anàlisi

Per arribar a una aproximació de les competències clau s'ha revisat la literatura acadèmica dels últims deu anys, que intentava lligar les competències clau de les organitzacions amb la gestió estratègica de l'organització. Els estudis de casos solien preparar-se prenent com a base entrevistes realitzades en l'àmbit directiu amb observacions directes en els llocs de treball.

La competència *innovació*

Sembla que la literatura acadèmica confirma que les tecnologies de la informació (TI) han estat peces clau per proporcionar molts beneficis a les empreses que les utilitzen bé. Per exemple, els estudis mostren que les TI poden augmentar la qualitat del producte³, millorar el flux de treball⁴, augmentar la flexibilitat d'una empresa per respondre a les necessitats dels clients⁵ i millorar la comunicació entre una empresa i els seus clients i proveïdors⁶. Una altra més que probable derivada de l'ús intensiu de les TI és el benefici obtingut en el seu paper de manteniment de les empreses innovadores. Tot i la incorporació de components de TI en molts productes i serveis innovadors, el paper de les TI per ajudar les companyies a ser innovadors no està aclarit definitivament.

A més, l'ús de les TI podria encoratjar i donar suport a la innovació mitjançant mesures com ara millorar la capacitat dels innovadors per a col·laborar entre ells i la recerca d'informació i coneixements pertinents. D'altra banda, la informàtica i els sistemes d'informació podrien sufocar la creativitat i la innovació mitjançant l'estandardització, automatització i institucionalització dels processos existents i el flux de treball. Les companyies necessiten entendre com construir les competències necessàries de les TI per a la innovació i usar-les per donar suport i no obstaculitzar la innovació.

Una gran quantitat d'investigació dona suport a la hipòtesi que la innovació és un dels principals motors de creixement i rendibilitat. La pràctica del sector també recolza aquesta hipòtesi, ja que moltes empreses dediquen gran part dels seus ingressos a la investigació i al desenvolupament i atribueixen un alt retorn d'aquesta despesa.

⁽³⁾Thatcher i Pingry (2004).

⁽⁴⁾Buhler i Vidal (2005).

⁽⁵⁾Gunasekaran i Ngai (2004).

⁽⁶⁾Fiala (2005).

Referències bibliogràfiques

Acis i Audretsch (1990); Cho i Pucik (2005); Giarratana (2004); Roberts (2001); Seaden i altres (2003).

Per a aquestes companyies, la innovació és sovint un objectiu estratègic primari; molts investigadors han analitzat els seus antecedents, amb l'esperança de determinar què ha de fer una empresa si aspira a ser més innovadora. Tot i que part d'aquesta investigació descriu la seva forma d'elaboració en el producte o procés innovador en estudi, i com les noves TI es poden utilitzar per conduir la innovació en avantatge en productes i processos, en altres casos sembla ser evitat per complet com un precedent a la innovació. D'altra banda, la funció de les TI en el procés d'innovació i la seva potencial contribució segueix sent una anomalia poc estudiada.

La competència d'innovació entesa com les incursions en territoris desconeguts en noves tecnologies, productes o mercats pot conduir a llocs incerts i opacs per a l'empresa; de vegades, porta fins i tot a decepcions cares i a un compromís ambivalent amb l'esforç futur. En primer lloc, cal distingir entre la innovació que se centra en l'estàndard de la indústria actual o «plataforma» i la innovació que tracta de descobrir maneres veritablement noves. La primera és essencial per mantenir-se al dia amb l'estat de la tècnica i les millors pràctiques i és beneficiós en termes d'augment de l'eficiència. Però els seus èxits es poden copiar fàcilment pels competidors que operen a la plataforma d'un mateix sector. És poc probable que confereixin avantatge i a termini.

Per contra, empreses de descobriment impulsades per l'experimentació poden proporcionar informació, experiències i combinacions de recursos que només estan disponibles per a les empreses dedicades a l'experimentació, ja que aquests recursos són adquirits de manera experiencial. A diferència del coneixement que ja està codificat, els descobriments fets mitjançant l'assaig i error de les empreses són una qüestió d'aprenentatge individualitzat, fet que fa que siguin difícils de comprendre pels altres i d'imitar.

Les dades aportades pels estudis indiquen, també, que mentre que els projectes orientats al descobriment poden aportar beneficis distintius en eficiència a les empreses, l'augment d'aquest fet és poc probable que creï un avantatge competitiu comparatiu en llarg termini. Com McGrath (1998) descriu de forma senzilla, «no es pot redissenyar el propi camí a la grandesa».

La conclusió clara és que la innovació ha d'arribar i explorar no només les noves tecnologies, sinó també canals de productes i nous mercats, la distribució, les categories de clients i els diversos elements de les necessitats del client.

Per tant, la gestió de la innovació, d'aquesta manera sistemàtica, permet a les empreses fer front a la incertesa d'una manera específica; aquesta especificitat deriva de la naturalesa experiencial de l'adquisició de coneixement en nous

Referència bibliogràfica

McGrath (1998).

projectes. Això apunta a la necessitat de reclutar, formar i desenvolupar els professionals de les organitzacions amb un fort component competencial basat en la innovació.

La competència orientació al mercat

La idea de l'orientació al mercat és pertinent amb la preocupació d'una empresa per ser més competitiu que la competència. L'orientació al mercat requereix una perspectiva externa, un enfocament incansable en la competència, en la dinàmica del mercat i en particular dels clients. Però el concepte, desenvolupat per investigadors en l'última dècada, implica alguna cosa més. L'orientació al mercat es defineix com la generació en tota l'organització d'una intel·ligència de mercat, o informació sobre les necessitats dels clients actuals i futurs, la difusió d'aquesta informació entre els departaments i la capacitat de resposta en tota l'organització.

En essència, l'orientació al mercat es refereix a la forma en què una empresa aplica el concepte de màrqueting. En principi, aquest punt de vista de tres components de l'orientació al mercat (generació de la seva difusió i la seva capacitat de resposta a la intel·ligència de mercat) fa que sigui possible diagnosticar el nivell d'una organització d'orientació al mercat, identificar les deficiències específiques i dissenyar intervencions adaptades a les necessitats particulars d'una organització. Cal destacar que una orientació cap al mercat no és responsabilitat exclusiva d'un departament de màrqueting, sinó que més aviat és una manera d'organització en l'àmbit de l'operació.

La investigació suggereix que l'orientació al mercat es relaciona positivament amb el rendiment del negoci. A més, és probable que estigui fortament lligada a l'acompliment sota condicions d'alta turbulència dels mercats, la forta competència i la debilitat de les condicions econòmiques. Una orientació cap al mercat dona més satisfacció al client i la repetició de negocis, ja que sembla augmentar el compromís dels empleats amb les seves organitzacions i el seu esperit d'equip. En intentar aplicar una orientació al mercat, aquests autors suggereixen que el compromís de l'alta direcció amb la idea és clau, sobretot en recordar als empleats que és fonamental perquè siguin sensibles i responguin a l'evolució del mercat.

Així mateix, l'orientació al mercat sembla requerir un cert nivell de tolerància al risc per part dels alts directius i la disposició a acceptar un fracàs ocasional com una part normal de transaccions de negocis. La naturalesa de la dinàmica interdepartamental també té un paper molt important: el conflicte interdepartamental redueix l'orientació al mercat, mentre que la connectivitat entre departaments la facilita. D'altra banda, el paper dels sistemes de recompensa basats en el mercat i la presa de decisions descentralitzada generen una

Referència bibliogràfica

Kohli i Jaworski (1990).

Referència bibliogràfica

Narver i Slater (1990);
Jaworski i Kohl (1993).

orientació de mercat fort, que suggereix que els sistemes de recompensa han de tenir en compte la capacitat d'un individu per detectar i respondre a les necessitats del mercat.

Segons aquesta lectura, l'orientació al mercat sembla un esforç digne per a l'empresa. Per això, sembla bastant clar que la recerca de talent professional per a la seva incorporació a les organitzacions tingui desenvolupades la visió del referent extern com una qualitat que s'ha de tenir molt present.

La competència *aprenentatge i flexibilitat*

En els sistemes vius, l'aprenentatge és un imperatiu biològic, pels resultats de l'adaptació, l'alineació, la renovació i la supervivència. No menys es pot dir de les organitzacions complexes que operen en l'entorn actual d'amenaça, desafiament i oportunitat. Tot i que les persones estan aprenent per la seva pròpia naturalesa, l'aprenentatge en les organitzacions poques vegades és òptim. En conseqüència, els professionals de la millora del rendiment i els líders d'organitzacions han de crear les condicions perquè la gent vulgui aprendre, com una qüestió sistemàtica que influirà en millorar els resultats tant en el rendiment individual com en el d'equip. Això requereix temps, habilitat i compromís.

Les organitzacions contracten individus que tenen curiositat i estan oberts a la retroalimentació, disposats a fer canvis i sense por de rebre crítiques. Però com qualsevol intervenció, la creació d'una organització d'aprenentatge comença amb l'organització, tal com existeix i amb la gent que actualment empra. Per tant, cal que els professionals de la gestió del talent ajudin a les organitzacions a tenir un inventari sistemàtic dels seus actius d'aprenentatge, encara que la tasca no ha de ser onerosa en extrem.

Durant els últims vint anys, l'interès en l'aprenentatge organitzacional ha crescut de manera substancial. Això s'atribueix generalment a l'aparició de l'economia del coneixement, la competència global i les innovacions tecnològiques que requereixen a les persones i les organitzacions per anticipar-se i adaptar-se a un ritme cada vegada més gran de canvi. Més incentius específics per a l'aprenentatge es fan evidents en sondejar més profundament: per obtenir beneficis, les empreses que se centren en l'aprenentatge han de collir premis per innovar de manera rendible, gaudir d'una major fidelitat dels clients, contractar i retenir els millors professionals i oferir millors rendiments als seus accionistes.

Referència bibliogràfica

DiBella (2001).

Les organitzacions que ignoren la importància de l'aprenentatge com una competència bàsica fonamental poden patir les conseqüències de la ineficiència, l'estancament i la decadència cultural, que condueixen inevitablement a la desaparició de les empreses.

Un nombre de teories i models d'aprenentatge organitzacional apareixen a la literatura, però molts utilitzen conceptes abstractes que no ajuden als directors de RH per establir l'aprenentatge com un actiu tangible. És essencial desmitificar els conceptes i donar passos concrets que possibilitin la construcció de sistemes, processos i una cultura d'una organització d'aprenentatge.

L'aprenentatge d'un individu facilita el creixement del seu coneixement, habilitat, saviesa, i el domini d'un conjunt particular dels processos. És el domini que permet a la persona innovar, resoldre problemes i modificar els seus comportaments en la recerca d'un millor acompliment. La integració, la productivitat i el rendiment de les persones i els processos que operen dins dels quatre subsistemes d'organització dependran de la qualitat i la integritat de l'aprenentatge que ocorre dins de l'organització.

Referència bibliogràfica

Lipshitz, Friedman i Popper (2007).

3. Mètrica en la gestió del talent

En aquesta situació competitiva global, el procés d'actuació de les persones serà un factor crític. Els països desenvolupats –en termes generals– tenen actualment un nivell de productivitat, agilitat de resposta i innovació que permet pensar en millores substancials en aquests indicadors. Per això, els *drivers* del capital humà haurien de ser potenciats, desenvolupats adequadament per millorar el rendiment organitzacional: lideratge, gestió del talent, aprenentatge i innovació seran elements clau en la capacitat per competir globalment. No obstant això, fins al moment no hi ha evidències que els recursos invertits en aquests *drivers* hagin facilitat el progrés necessari per a l'obtenció dels resultats esperats.

Cap companyia no rebutja de manera intencional desenes de milers d'euros. Això no obstant, és el que passa cada dia quan es contracta o promociona, després de la seva incorporació al lloc, a professionals en què la inversió realitzada per al seu desenvolupament no ve recompensada per l'entrega del talent esperada. Per què passa això? Una bona raó és la manca d'un full de ruta clar sobre quines coses cal fer: quines coses són les esperables en aquesta posició, qui pot desenvolupar aquest treball i com mesurem els resultats del treball i les competències dels candidats.

Sovint, fer les coses bé comença amb la participació del reclutament adequat, intern o extern. L'enfocament en la selecció de candidats ha d'estar alineat pel que fa a l'afinitat cultural, les competències adaptades a la funció, les responsabilitats precises i les mesures de suport per a l'adaptació al lloc: aquest enfocament contribuirà als resultats desitjats.

Exemple

Un gerent de vendes d'alt rendiment, acostumat a la descentralització de les decisions en la seva anterior organització o divisió corporativa, pot tenir problemes en una empresa on els directors estan involucrats en totes les preses de decisions dels executius de vendes.

Així doncs, resulta lògic tenir una guia que ens permeti conèixer els passos que s'han de prendre per a realitzar una inversió rendible en termes de ROI. Aquesta guia o full de ruta assegura que es manté l'objectivitat en el procés de selecció, determinant les capacitats dels candidats d'una manera més objectiva.

És bastant habitual en RH creure que la gent de qualsevol nivell –i de manera automàtica– sap què s'espera d'ells i que els professionals es fan responsables dels resultats. No obstant això, la realitat és una altra: totes les persones necessiten conèixer què s'espera d'ells, els mesuraments d'execució que s'utilitzaran i com es determinarà l'èxit del seu treball. Tots els professionals, en els seus nous llocs, arriben equipats amb una carrera plena de pràctiques de les seves

anteriors ocupacions o llocs: sense desprogramació i reprogramació, els individus solen seguir fent el que sempre han fet. L'assessorament pot ajudar-los a navegar per les aigües turbulentes inicials, intentant proporcionar-los les croses i condicions perquè el talent detectat prèviament rendeixi al nivell esperat i lliuri els fruits que permetin recuperar la inversió en la selecció i desenvolupament d'aquest talent professional.

3.1. Variables intermèdies

3.1.1. La importància dels mesuraments

Recopilar, analitzar i presentar la informació pertinent a l'alta direcció és una de les qüestions més importants que ha de fer l'àrea de recursos humans, a més de brindar informació crítica sobre qüestions estratègiques de negocis. Els processos de gestió del talent i l'optimització del rendiment basada en l'extracció de les mètriques permeten lliurar un valor comprovat i assegurar el retorn de la inversió real, convertint-se així en un valuós jugador estratègic dins de l'organització.

El mesurament és essencial si les qüestions sobre el talent volen ser preses seriósament. L'adopció contínua dels sistemes de planificació de recursos empresarials és realment una benedicció per al mesurament i el seguiment de talent. Amb un sistema ERP correctament configurat, la gestió té accés a la història del rendiment a llarg termini de les persones, cosa que facilita un mesurament i un seguiment del progrés o desenvolupament dels empleats. Saber per on començar en l'establiment de mètriques de tota l'empresa és, sovint, la major part del problema. Les empreses encara estan lluitant per donar els passos necessaris per diagnosticar i recopilar la informació necessària per establir la mètrica, i de vegades cometen l'error de perseguir una solució abans de saber què es vol o es necessita mesurar. Seria el famós proverbi de posar el carro abans que els cavalls.

La utilització de les mètriques en el seu procés de gestió de talent requereix una assignació de recursos i un compromís, per la qual cosa és important fer-ho bé. Referent a això, s'han trobat dos enfocaments: el primer d'ells interroga els directius, de manera independent, perquè informin sobre les mètriques que, al seu parer, suposen una mesura de l'èxit de l'organització. Aquests informes es poden compartir per mitjà de l'organització, proporcionant informació valuosa, de manera que pugui inspirar altres idees a la resta de directius. Amb el temps, la consolidació i estandarització dels mesuraments es produeix a tota l'organització. Això requereix temps i és necessari un cert nivell de compromís.

El repte d'aquest enfocament és que les organitzacions no operen en el buit i necessiten punts de referència per a comprovar la seva eficàcia en el mercat. Per exemple, si una organització està còmoda amb una taxa de creixement anual del 5%, però els seus competidors estan creixent a un ritme del 20%, el fet

de mirar la mètrica és de poca utilitat. Per tant, l'organització ha de comparar punts de referència de la indústria per veure si realment estan per sota d'on haurien d'estar davant dels seus competidors.

El segon enfocament consisteix a aprofitar-se de les mètriques ja provades en moltes organitzacions per mesurar els esforços de l'administració eficaç del talent. Hi ha plataformes i programes que poden ajudar a establir on es troba una organització en comparació dels punts de referència de la indústria existent i les millors pràctiques detectades. Això simplifica el temps necessari perquè, coneixent l'estratègia corporativa, les mètriques específiques usades en la indústria i la tipologia de recursos humans existent, tan sols és necessari procedir a la recollida de dades, que s'alimenta en un sistema de diagnòstic del tipus de mà d'obra.

Una organització podria recopilar i presentar dades de forma anual o trimestral, d'acord amb les instruccions proporcionades per la plataforma per a aquest procés. Es crea una presentació, basada en una anàlisi de resultats i revisió que descriu la història que hi ha darrere de les dades i que proporciona informació sobre els propers passos. Els beneficis en termes de rapidesa són enormes, però el desavantatge és la manca de personalització de la mètrica usada i la necessària actualització de l'obtenció de les dades de referència amb caràcter anual perquè puguin ser fiables.

Les categories de mètriques en la gestió del talent són molt àmplies, ja que inclouen un conjunt complet de mètriques que han ajudat els executius a mesurar com de bé ho fa la seva organització quan administra el talent. Algunes d'elles són fàcils d'obtenir, mentre que altres són més difícils en termes de temps i diners: per exemple, el *benchmarking* de les organitzacions d'alt rendiment en el qual figurarien dins d'ella: recompenses, percentatges de retenció del talent, rotació no desitjada, lligam dels valors corporatius amb les competències *core* de les parades, etc. Si el mètode de treball per dissenyar la mètrica és intern, la principal dificultat rau en la manca de fluïdesa en la comunicació interna entre les àrees funcionals. La capacitat per facilitar el cabal d'informació rellevant en tot el procés de gestió de talent pot millorar la pertinència i el significat de les mètriques.

L'efectivitat en l'alineació de candidats i llocs en l'organització és la mètrica clau per dissenyar un model de gestió del talent flexible i saludable. Amb la crisi del talent en expansió, la competència per aconseguir al millor professional és més intensa. La velocitat té un paper important quan molts candidats externs de qualitat s'han perdut perquè un competidor té un procés de reclutament més àgil. No obstant això, la captura de talent no es pot mesurar només en velocitat, perquè contractar o promocionar al talent equivocat és perjudicial per a la salut de l'organització.

També és important determinar com l'organització envia senyals als professionals interns en termes de reclutament. L'experiència de reclutament permet als candidats mesurar el valor que l'organització ofereix al personal i allò que pot esperar d'un empresari potencial. Per tant, fomentar les relacions entre els candidats interns i l'organització, potenciant la comunicació, és un factor clau per a l'èxit. Massa sovint, molts candidats senten que no s'ha pensat en ells en el procés de reclutament per a una posició de l'organització i, així, el lloc acaba sent d'un professional que ve de fora. Aquesta manca de comunicació pot indicar que una organització no dona ampli valor als seus professionals interns. En conseqüència, no es pot subestimar la importància d'un enfocament holístic, per a la gestió del talent, que contempli totes les variables possibles des del reclutament al desenvolupament i en tota la piràmide jeràrquica.

3.1.2. Alguns exemples de mètrica

En el disseny i ús de mètriques solen produir-se alguns errors comuns, com els següents:

- Desenvolupar mètrica pel simple fet de mesurar.
- Massa mètriques que paralitzen l'execució de mesures.
- Mètriques que no condueixen a l'acció desitjada.
- Cap registre de la metodologia utilitzada per arribar a la mètrica.
- Cap punt de referència per saber contra què comparem.
- Subestimació del pes que té l'extracció de dades.

Les mètriques s'han d'utilitzar per tenir una base en la presa de decisions i per centrar les nostres accions.

Per ser eficaços i fiables, les mètriques que triem han de tenir les següents característiques:

- **Alineada amb l'estratègia del negoci.** En una enquesta de la consultora Towers Perrin, el consell corporatiu de les empreses preguntades va dir que el 62% dels enquestats van nomenar «millor alineament de l'estratègia de recursos humans amb l'estratègia corporativa» com el seu objectiu número u.
- **Predictiva i estructurada.** Una bona mètrica ha de proporcionar informació que permeti prendre decisions. Massa sovint, les mesures de recursos humans no es pregunten si el resultat obtingut és predictiu, perquè el problema amb moltes dades és que normalment són indicadors que mostren allò que va succeir en el passat.
- **Coherència.** La bona mètrica és coherent en allò que mesura. El cost per contractar talent, per exemple, ha estat una popular mètrica de recursos

humans. No obstant això, podria incloure més d'una dotzena de components injustificats en diferents graus per a algunes empreses. És important assegurar-se que les dades incloses en qualsevol mètrica que s'utilitza estan definits des del principi i segueixen sent consistents; en cas contrari, el valor de la seva comparació és inútil.

- **Facilitadora en el temps.** Una bona mètrica ha de ser fàcil de seguir amb el pas del temps: no és una instantània d'una activitat en un moment donat en el temps. Per exemple, el nombre de sol·licituds d'ocupació rebuts per setmana pot ser realitzat i representat per veure la tendència setmanal, l'interval mensual, trimestral o anual, i realitzar una previsió. La freqüència de presentació d'informes per a una mètrica varia segons el calendari triat.
- **Comparació externa.** A més d'analitzar el rendiment intern, les mètriques bones han de permetre la comparació amb punts de referència externs, propis de la indústria, o bé entre unitats de negoci dins de la mateixa organització.

3.1.3. Reclutament i selecció

- Percentatge de renovació o de nova contractació per als quals ja van treballar prèviament per l'organització de la recontractació.
- Percentatge de contractació referenciat per empleats interns.
- Percentatge de contractació interna per cobrir un lloc.
- Percentatge d'acceptació d'ofertes en ferm realitzades a candidats.

3.1.4. Desenvolupament

Com a conseqüència de la intensificació de la competència pels candidats externs, desenvolupar el talent intern es converteix en quelcom cada vegada més important. Això és crucial per moltes raons, atès que els empleats miren les oportunitats per al desenvolupament com una mesura de compromís de l'organització; així mateix, pot ser un controlador de retenció clau quan hi ha oportunitats de promoció professional.

Les organitzacions confirmen que els nous empleats que veuen desenvolupament al seu voltant, en els seus primers sis mesos, és probable que estiguin més compromesos i romanguin més temps a l'empresa.

- Percentatge d'empleats que van millorar les taxes de rendiment en comparació de l'any anterior.
- Percentatge d'estabilitat directiu: executius amb tres o més anys de servei.

- Temps mitjà en la posició actual de gestió: mitjana en què els gerents i executius han estat a les seves posicions actuals.
- Nombre de successors potencials per a posicions superiors o capitals.
- Percentatge de persones que van accedir a recompenses financeres: les recompenses han de tenir una correlació directa amb l'exercici d'un empleat i un impacte positiu sobre la retenció i l'atracció de nous talents.
- Temps mitjà de promoció: nombre mitjà de mesos necessaris perquè un empleat pugui ascendir.
- Relació de ruta d'accés de carrera professional: percentatge de moviment d'empleat (transferències i promocions) dins d'una organització.
- Compensació variable percentual: percentatge dels costos de compensació dedicada a compensació variable.

3.1.5. Retenció

Tot i que les taxes de rotació baixes semblen ser un aspecte positiu, des de la perspectiva de la retenció del talent potser no és tan bona notícia. Els empleats poden voler romandre en les seves posicions actuals per maximitzar els beneficis de la pensió o, simplement, per evitar un canvi important abans de la jubilació. Això té repercussions entre la resta de professionals que desitgen promocionar. Les organitzacions que han pres les mesures apropiades per reemplaçar la jubilació dels empleats i transferir els seus coneixements i aptituds poden comptar amb un incentiu que ajudi a retenir els millors professionals que no poden ascendir encara.

Un enfocament integrat de la gestió del talent, combinat amb l'ús de la tecnologia, també permet correlacionar mètriques com la taxa de rotació i planificar el desenvolupament del talent. Component clau d'una estratègia de retenció reeixida, inclou retenir els empleats d'alt compliment i el desenvolupament de nous talents que es convertiran en futurs pesos pesats.

Les organitzacions han de buscar la manera de fomentar la connexió entre els nous empleats i els professionals d'elevat compliment, per modelar els comportaments dels quals acaben de començar.

Una àrea que s'hauria de vigilar és la taxa de retenció per tinença i rendiment. Una disminució de la retenció entre els empleats amb alt rendiment i menys de tres anys a l'empresa podria significar un problema futur amb la força de la banqueta.

Les noves contractacions comprenen una organització on es desenvolupa al professional i es fomenta el talent del futur. Assegurar als empleats el progrés requereix processos on l'aprenentatge, la gestió del rendiment, els beneficis per aprendre i les tàctiques de retenció siguin programes de compensació que es combinen per oferir resultats.

Alguns exemples de les mètriques de retenció de talent clau són els següents:

- Percentatge de separació voluntària de l'empresa abans dels sis mesos.
- Percentatge de separació voluntària de l'empresa abans dels tres anys.
- Cost de rotació voluntària: mitjana de cost de l'organització per reemplaçar a cada empleat que voluntàriament se separa.
- Taxa d'abandonament de professionals d'alt acompliment.
- Percentatge de rotació no desitjada.

3.2. Indicadors meta

Una tremenda paradoxa s'acosta per a tots aquells professionals i líders dels recursos humans: ara, més que mai, hi ha un veritable reconeixement de la importància i el valor dels recursos humans; mai no va existir major estímul per als professionals d'aquesta àrea que el fet de tenir papers estratègics clau en les seves organitzacions. Aquest desig creixent de recursos humans amb visió estratègica ha comportat un augment igualment ràpid de les demandes i expectatives per al mesurament del talent i impacte que els recursos humans tenen en els diferents llocs, funcions, divisions i en l'organització com a conjunt. No obstant això, davant d'aquestes elevades expectatives, els components dels sistemes de mesurament en RH se centren en mesures basades en el paradigma tradicional de la prestació de serveis de recursos humans: ràpid, barat i en la forma que satisfaci els clients. Sent això important, no deixa de ser una història incompleta.

Els primers passos es poden fer mitjançant l'ampliació del nostre enfocament més enllà de la professió de recursos humans, per aprendre d'una manera més objectiva com de poderosa pot ser una decisió sustentada i desenvolupada sota diversos sistemes de mesurament⁷. Tres punts són l'ancoratge necessari que ajuda en la connexió de les decisions sobre recursos –com els diners i els clients– i la major efectivitat organitzacional⁸.

⁽⁷⁾Boudreau i Ramstad (1997).

⁽⁸⁾Boudreau i Ramstad (2005).

Els tres punts d'ancoratge són:

- **L'eficiència:** com salvem els programes i pràctiques de recursos humans per mitjà de l'ús frugal i limitat dels recursos escassos, com ara temps, diners i mà d'obra.
- **L'eficàcia:** quan posem en pràctica els programes de recursos humans i les pràctiques establertes, i si tenen un efecte en les persones sobre les quals s'aplica.
- **Les conseqüències:** establir si els programes de recursos humans i pràctiques es dirigeixen als *pools* de talent, on tenen el major efecte sobre la nostra eficàcia estratègica i d'organització.

Els actuals sistemes de mesurament reflecteixen en gran manera la qüestió de l'eficiència, encara que hi ha una mica d'atenció a l'eficàcia mitjançant indicadors com ara el volum de negocis, les actituds i la fortalesa de la banqueta. És estrany que les organitzacions considerin l'impacte o les conseqüències – definit com l'efecte relatiu de les reserves de talent diferent sobre l'eficàcia de l'organització. Amb tot, el més important és el mesurament de recursos humans, que poques vegades està dirigit específicament on pot tenir major efecte en termes de les decisions de talents clau.

3.2.1. La paret del mesurament

En la majoria de les organitzacions en què no hi ha escassetat extrema de recursos humans, tecnologia i productes, és possible analitzar, organitzar i informar mitjançant els famosos quadres de comandament, bases de dades i eines de control. Així i tot, alguns professionals de recursos humans de les organitzacions es lamenten que els seus esforços es vegin frustrats per les restriccions de pressupostos limitats, però fins i tot en aquells casos amb recursos importants, la multiplicitat d'opcions per aconseguir resultats és enorme. La paradoxa és que la capacitat d'implementar sistemes de mesurament no és la qüestió clau. Tot i que aquests sistemes s'implementen, les organitzacions normalment acaben xocant amb una paret.

Tot i les cada vegada més àmplies i sofisticades bases de dades, àmplia preparació dels professionals de RH i sofisticats anàlisis de dades i presentació d'informes, només en rares ocasions les mesures de recursos humans comporten un veritable canvi estratègic.

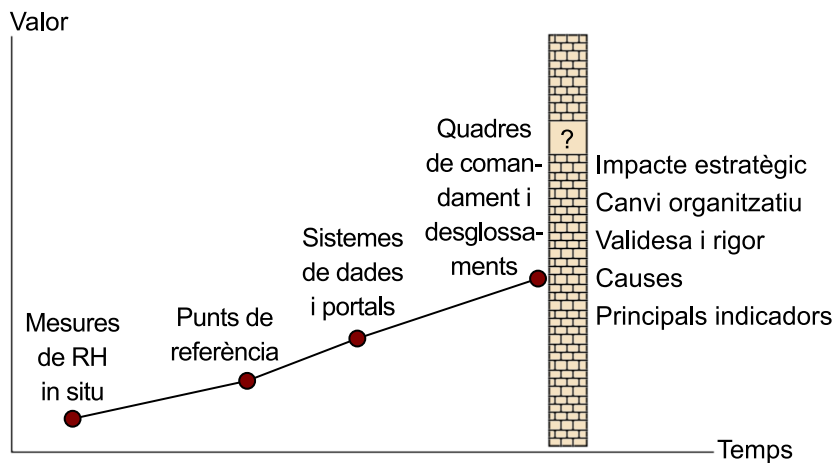
Referència bibliogràfica

Boudreau i Ramstad (2003).

Referència bibliogràfica

Lawler i altres (2004).

La “paret” en la medició de RH



Font: Talentship and HR Measurement and Analysis. Human Resource Planning. John Boudreau, 2006

A la figura anterior es mostra que, amb el temps, la professió de recursos humans s'ha tornat més elegant i sofisticada; aquesta tendència, però, no sembla estar provocant el resultat desitjat. L'èxit sovint ve confirmat perquè els líders de línia són els inductors o responsables de les mesures que ha de prendre RH per analitzar l'èxit, prenent índexs com el volum de negocis, les actituds dels empleats, la fortalesa de la banqueta o les distribucions de rendiment. L'existència d'aquests líders empresarials amb un focus en aquests nombres no implica aconseguir l'autèntic canvi organitzacional.

La qüestió és com fer que les mesures de recursos humans puguin crear una veritable diferència estratègica en l'organització. Moltes de les organitzacions actuals se senten frustrades, ja que semblen estar fent totes les coses de la manera adequada, prenent les mètriques correctes, tot i que cada vegada més ells i els seus socis de línia se senten frustrats per la bretxa entre les expectatives dels sistemes de mesurament i els seus veritables efectes.

Per què els departaments de recursos humans es donen contra la paret? Des de RH s'està assistint a un canvi de paradigma fonamental. És el mateix canvi que va veure l'evolució des de la pràctica professional de la comptabilitat cap a les finances, i l'evolució des de la pràctica professional de les vendes cap al màrqueting. Màrqueting i finances se serveixen d'un marc per a millorar les decisions sobre els clients i els diners, però aquestes decisions poden ocórrer tant dins com fora del màrqueting i de les finances: la comptabilitat i les vendes són essencials i importants pràctiques professionals, però òbviament el finançament és molt diferent de la comptabilitat, i la comercialització és molt diferent de les vendes.

L'evolució dels recursos humans i el mesurament de recursos humans requerirà un sonat canvi en la presa de decisions sobre el capital humà: es necessita una àrea que informi i millori les decisions sobre els recursos humans on sigui que es realitzin.

Aquest nou enfocament augmentarà l'obtenció d'excel·lents programes de recursos humans i processos, proporcionant un marc per identificar les decisions clau sobre les persones adequades i que són més importants en termes d'aportació de valor, i com connectar aquestes decisions de manera lògica amb l'eficàcia de l'organització. Els programes de recursos humans i els processos seguiran sent importants, com ho són la comptabilitat i les vendes, però el nou focus de recursos humans serà encara més poderós en termes de pes organitzatiu.

Aquest nou enfocament té implicacions significatives per a tots els aspectes de la professió de recursos humans: incloent el nivell directiu, el disseny funcional dels recursos humans, la definició i el procés de recursos humans estratègics i les seves competències.

3.2.2. Més enllà de les mesures de recursos humans: el llum marc

En la determinació de les mesures financeres, sens dubte és important saber mesurar com opera el departament de finances o comptabilitat. Mesures com ara el temps de processament de transaccions i els nivells de referència personal són importants en termes de control funcional intern. No obstant això, la gran majoria de les mesures utilitzades en les decisions financeres no s'ocupen de com els serveis financers i comptables es lliuren. Poques mesures financeres diuen als gerents de línia com el departament de finances porta a terme les seves activitats. Les mesures financeres solen mostrar la forma en què els gerents de línia prenen decisions sobre els recursos financers.

En els recursos humans d'avui en dia, el paradigma dominant segueix sent el de la prestació de serveis, i la professió de recursos humans es defineix en termes dels seus serveis funcionals (premis, dotació de personal, capacitat o prestacions, etc.).

El marc dominant per treballar amb líders empresarials i altres components es basa en determinar quins serveis de recursos humans es necessiten o desitgen, i en prestar-los per a la seva satisfacció. No ha de ser cap sorpresa que la majoria d'aquestes mesures de recursos humans se centri sobre la forma en què s'estan utilitzant, el desplegament d'aquests recursos i si s'utilitzen de manera eficient. En són exemples: el cost per contractar, les vacants existents i com es

cobreixen, el cost per hora de formació, etc. El fet més curiós de l'assumpte és que ningú no sap la relació que tenen amb l'eficàcia de l'organització i el seu impacte en el rendiment d'aquesta.

La proposta en el canvi de paradigma de RH és cap a una ciència que requereix de decisions més estretament lligades com les que es prenen en les àrees de finances i màrqueting, que són responsables de millorar les decisions en tota l'organització sobre els seus respectius recursos.

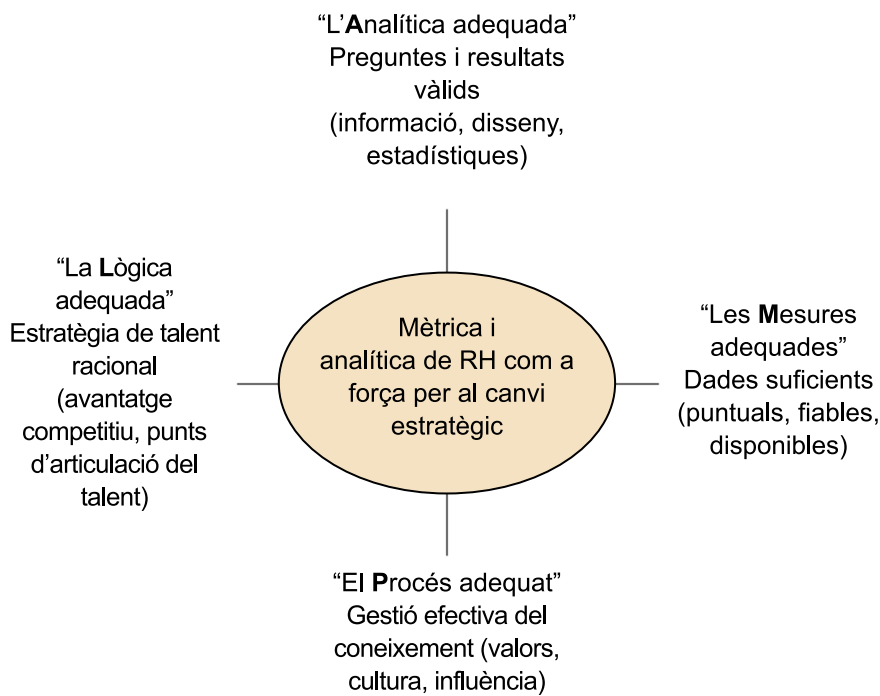
Per això, els sistemes han d'estar dissenyats per al mesurament directe dels principals encarregats en la presa de les decisions en centrar-se en la informació pertinent. Així, es requereix un marc per a la connexió de les inversions que es realitzen des d'RH amb l'efectivitat organitzacional. Amb aquest marc de referència podem començar a identificar on hi ha el potencial augment i suport a les decisions per a ser preses adequadament per RH.

El canvi de paradigma cap a una nova gestió del talent és una raó fonamental per la qual les iniciatives actuals de mesurament de recursos humans xoquen contra el mur. Es proposa, doncs, un model per comprendre com RH pot anar més enllà de la paret, que s'anomena LAMP ('llum'). Les lletres de LAMP fan referència als quatre components crítics d'un sistema de mesura que impulsa el canvi estratègic i l'eficàcia organitzativa. Les lletres corresponen a:

- Lògica.
- Anàlisi.
- Mesures.
- Procés.

Les mesures representen només un component d'aquest sistema i, encara que són essencials, sense els altres quatre components estan destinades a romandre aïllades de la veritable finalitat dels sistemes de mesurament de recursos humans.

Encendre la “LÀMPada”



Font: Talentship and HR Measurement and Analysis. Human Resource Planning. John Boudreau, 2006

3.2.3. Lògica: la base de la decisió ciència

Si tenim en compte el concepte de retorn de la inversió o ROI, les decisions sobre l'assignació de recursos monetaris haurien de tenir en compte:

- L'afluència de rendes produïdes per aquesta assignació.
- Les sortides de compensació dels recursos necessaris per fer la inversió.
- Com tindran lloc les entrades i sortides en cada període de temps futur.
- Com tenir present què passarà en el futur per descomptar, adequadament, el major risc i la inflació de preus.

Aquests factors s'uneixen en una fórmula elegant que produeix un nombre que és l'indicador del retorn de la inversió quan els valors de cada factor són adequadament col·locats.

El ROI és un exemple d'un procediment de decisió d'una disciplina altament evolucionada com són les finances.

Sovint, però, s'oblida que el ROI no és simplement un nombre. Es tracta d'un marc lògic per a la identificació dels elements importants de les inversions i la integració d'ells en una manera que millora les decisions preses. Amb les dades adequades, el ROI es pot calcular, però la seva major contribució és proporcionar un marc lògic que identifiqui les variables crítiques i permeti als prenedors

de decisions pensar i comunicar-se amb més claredat sobre les seves decisions. Les suposicions sobre les entrades, les sortides i les taxes de descompte són fàcilment comparables.

Les discussions sobre el valor relatiu de les alternatives d'inversió són menys emocionals, perquè el marc va guiant el procés. La lògica del ROI és un element essencial per donar suport a les decisions. Sense la lògica conceptual del retorn de la inversió, tot i que se'ns facilitessin totes les dades, probablement no inventaríem el ROI. De fet, el ROI és una idea del segle XX, tot i que la comptabilitat té centenars d'anys. La lògica, fins i tot sense informació perfecta, és un component poderós de canvi organitzacional.

En recursos humans, no tenim encara els marcs de suport a les decisions tan elegants com el retorn de la inversió; aplicar simplement la lògica de retorn de la inversió a les inversions de recursos humans no és la resposta adequada, perquè els components de retorn de la inversió no estan disponibles per a la majoria de les decisions de recursos humans, i el marc de retorn de la inversió realment no se centra en les preguntes adequades per a les inversions de recursos humans, perquè va ser desenvolupat per a les inversions financeres. Podem, però, aprendre molt de l'elegància i el valor de la fórmula de ROI. Fins i tot els marcs relativament simples són valuosos quan ajuden a aclarir les relacions entre el conjunt de factors que influeixen en una decisió i els resultats d'aquesta decisió. Un marc d'aquest tipus és el model proposat.

3.3. El capital humà sota l'eficiència, eficàcia i impacte

3.3.1. Lògica

Els tres punts d'ancoratge de recursos humans estratègics citats a l'inici d'aquest tema són: impacte, eficàcia i eficiència.

Impacte

«L'impacte» es pregunta: quant augmentarà l'èxit estratègic mitjançant la millora de la qualitat o disponibilitat d'un planter de talent en particular? Per exemple, trobem que la majoria de les persones en recursos humans i líders de primer nivell que identifiquen el talent clau a Federal Express parlaven dels pilots, dels dissenyadors de la logística i dels principals directius. Ningú no pot negar la seva importància. No obstant això, a Federal Express a Àsia i el Pacífic, algunes de les majors oportunitats per millorar la puntualitat i la satisfacció del client podria recaure en un planter de talent relativament poc considerada: els despatxos a les oficines de lliurament i els repartidors amb el camió en els lliuraments.

No és inusual per als missatgers trobar un client que diu alguna cosa com la següent: «Pot esperar deu minuts, perquè tindrè vuit paquets més per a vostè?». La qualitat de les respostes de missatgeria, multiplicada en centenars d'incidents cada dia, contribueix notablement a l'eficàcia o ineficàcia de tot el sistema. Esperar en el moment equivocat pot causar que un camió carregat de paquets pugui perdre la finestra de temps a l'aeroport, i que es lliurin amb retard en enlairar l'avió amb retard. No esperar, quan es disposa de temps podria causar insatisfacció en els clients de manera innecessària. Millorar la qualitat del planter de talent repartidor/despatx en aquesta important acció –alineats en realitat– és més decisiu, fins i tot que la millora de la qualitat del pilot que porta milers de paquets diàriament.

Una anàlisi tradicional identificaria els pilots com el planter de talent més valuós de mitjana, i estem d'acord que podria ser així. De fet, tenen salaris més alts, més requisits de formació i condueixen aeronaus de milions d'euros. No obstant això, l'eix del talent central –*pivotalness*– se centra en com les millores en el talent poden portar a l'èxit estratègic. Els pilots són importants, però poc s'aconsegueix mitjançant la millora de les seves prestacions. L'impacte en el punt d'ancoratge d'aquest marc de referència revela que hi ha més oportunitats per avançar en l'estratègia si millorem el rendiment dels repartidors abans que el dels pilots. D'altra banda, s'identifiquen amb precisió quins són els elements de rendiment que, d'entre tots els missatgers, resulten més decisius.

Eficàcia

«L'eficàcia» es pregunta: en quina mesura afecten els programes de recursos humans i els processos a la capacitat i les accions dels empleats en cada grup de talents? La capacitat (poden els empleats contribuir?), l'oportunitat (els empleats tenen l'oportunitat de contribuir?) i la motivació (els empleats volen contribuir?) són elements de la «capacitat humana» en el model presentat. En Federal Express a Àsia i el Pacífic, l'acció «ajustar-se a la petició del client» podria ser la resposta correcta. Entendre això revela noves oportunitats per als programes de recursos humans a l'hora de crear accions alineades per mitjà de la capacitat, l'oportunitat i la motivació. Per exemple, a Àsia, a diferència dels Estats Units, les diferències comuns d'estatus social sovint signifiquen, per al repartidor, esperar o cedir davant del client, ja que pot ser que sigui inadequat dir-li «no» a una petició. No obstant això, considerant l'impacte d'aquesta acció, i creant en els missatgers la motivació, la capacitat i l'oportunitat de dir «no», pot ser una de les inversions més estratègiques de l'organització. Per exemple, la «oportunitat» es pot crear mitjançant l'addició de camions extres d'enviament per gestionar el desbordament. El repartidor podria dir: «No, no puc agafar els paquets addicionals ara, però puc enviar algú a fer-ho». Per tant, una profunda anàlisi i lògica de la pedrera de talent de missatgeria amb accions alienades revelarien les millores en el disseny del sistema d'operacions en terra.

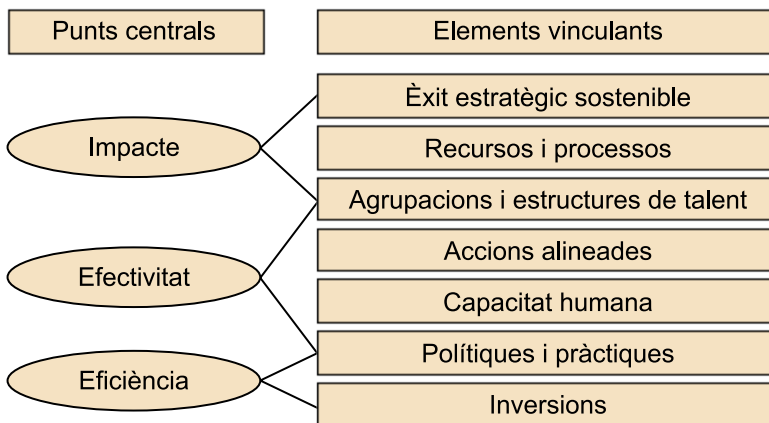
Eficiència

«L'eficiència» es pregunta: quant rebem per les activitats i programes de recursos humans, tenint en compte les inversions realitzades, per exemple, en temps i diners? En l'exemple de Federal Express, els recursos humans poden tenir com a punt de referència la seva eficiència mitjançant el mesurament de cost pel lloguer, el pagament per empleat, o l'hora d'entrenament. En general, l'avaluació comparativa suggereix que els costos/hora es pot reduir, i indica on el volum de l'activitat de recursos humans es pot augmentar, sense gastar més. L'anàlisi més completa suggereix que podria tenir sentit gastar més recursos que els seus competidors, per obtenir els adequats repartidors i despatxos, precisament per la seva importància estratègica. Els competidors lluiten per reduir les despeses de recursos humans, mitjançant la contractació dels que treballaran de manera més barata, però és possible que passin per alt l'oportunitat estratègica que els treballadors més qualificats poden produir amb més qualitat en aquests rols fonamentals.

Els elements d'enllaç descriuen els components particulars de caràcter estratègic que donen suport els punts d'ancoratge. Per exemple, per comprendre l'impacte, es requereix la definició d'èxit estratègic sostenible, i fer que aquesta definició específica sigui entesa per tots els empleats per mitjà de la comprensió de quines millores en els recursos que s'adquireixen, despleguen o es protegeixen, aconseguen millorar la qualitat del procés, la seva velocitat o el volum, i per tant contribueixen més a l'èxit estratègic sostenible. Finalment, analitzar l'impacte requereix entendre quines són les millores en la qualitat o la quantitat de reserves de talent i en quines estructures s'han de millorar els recursos i processos clau per ser més competitius. Un conjunt similar d'elements de suport són vàlids per a l'eficàcia i l'eficiència.

Aquest model de treball pot ser utilitzat per avaluar el conjunt de mesures i aproximacions d'enfocaments que existeixen, i per ajudar a diagnosticar als líders de RH quins sistemes de mesura estan ben dimensionats i quins són els que tenen deficiències. No és estrany que les organitzacions tendeixin a desenvolupar quadres de comandament elegants que estan dominats per mesures d'eficiència i de seguiment de les inversions realitzades per les polítiques i les pràctiques de recursos humans, o bé per una o dues mesures concretes de capacitat, com ara actituds dels empleats, o per una acció particular alineada amb el rendiment o el volum de facturació. Encara que l'impacte relatiu de reserves de talent poques vegades es mesura directament, hi ha mètodes prometedors que han estat utilitzats pels investigadors durant dècades.

Marc de referència HC BRidge®



Font: Talentship and HR Measurement and Analysis. Human Resource Planning. John Boudreau, 2006

En poques paraules, la «L» en el marc LAMP posa èmfasi en la «lògica» pel que fa a les qüestions que són més crítiques per respondre.

Si el marc lògic és prou profund, s'articula un conjunt de punts de connexió específics entre les inversions de recursos humans, els seus efectes sobre reserves de talent i l'efecte final sobre els resultats de l'organització.

Com més precisa sigui la pregunta lògica, més precís és el mesurament del potencial i la seva anàlisi. Un pot pensar en la lògica com la font de les preguntes o «hipòtesi», sobre com una cosa afecta a una altra per donar lloc a resultats organitzacionals.

3.3.2. Anàlisi: com trobar les respostes a les dades

Fins i tot una lògica rigorosa pot quedar en entredit si es comprova amb dades que no és correcta o si l'anàlisi es fa de forma incorrecta. Per exemple, pot existir una lògica forta per suggerir que, si es milloren les actituds dels empleats, aquestes actituds s'han de transmetre als clients que, al seu torn, tindran experiències més positives. Resulta temptador provar que la lògica existeix, mitjançant la correlació d'actituds dels empleats amb actituds dels clients, per mitjà de diversos punts de venda. Si les millors actituds dels empleats s'associen amb les millors actituds del client, això pot ser interpretat en el sentit que la millora d'actituds dels empleats tindrà millors actituds dels clients. Per descomptat, aquesta conclusió no sempre és encertada.

Una correlació simple entre l'empleat i actituds dels clients no implica que una sigui causa de l'altra, ni que la millora d'una donarà lloc a millores en l'altra. Pot ser fàcilment explicable d'una altra manera: que les ubicacions amb els clients lleials i compromesos siguin més agradables per treballar, i això expliqui que les actituds del client en realitat causen actituds positives en els empleats. O bé, la relació podria resultar d'un tercer factor. Potser les botigues amb més

mercadèria o un accés més freqüent als productes nous tenen una major satisfacció del client, a causa de la selecció de productes i una major satisfacció dels empleats perquè als empleats els agrada treballar amb les últimes versions o productes nous.

Què es vol explicar amb el terme *anàlisi*? Es basa en l'estadística i el disseny de la investigació, però va més enllà, per incloure l'habilitat en la identificació i articulació de les qüestions fonamentals, recollida i utilització de dades apropiades des de dins i fora de la funció de recursos humans, establint les normes adequades amb rigor i rellevància, millorant l'anàlisi de les competències dels recursos humans a tota l'organització.

L'anàlisi transforma les dades de recursos humans, i ofereix mesures de comprensió rigorosa i rellevant.

Les dades de recursos humans són més abundants com més essencial és la capacitat d'anàlisi. Sense ella, els líders de recursos humans i de negocis poden ser víctimes de conclusions inadequades o deixar-se enganyar pels patrons superficials i les males decisions del capital humà. L'anàlisi assegura que els coneixements, a partir de dades de recursos humans, permeten establir bases legítimes i fiables per a les decisions sobre el capital humà.

Per tant, les anàlisis profundes i rigoroses són un complement indispensable en la lògica d'un sistema de mesurament efectiu. Com a resultat, molts principis analítics i competències ja existeixen. Ells són una part estàndard de la formació de científics socials en àrees com ara la psicologia, la sociologia i l'economia. Moltes organitzacions de recursos humans ja donen feina a un equip d'investigació de recursos humans. Aquests equips estan sovint compostos de científics socials amb formació de doctorat d'alt nivell en el disseny i la realització d'investigacions. Sovint, se centren en l'anàlisi de grans bases de dades com ara enquestes als empleats o compensació.

De vegades, les organitzacions es basen en la capacitat analítica fora de la funció de recursos humans. Per exemple, les organitzacions amb fortes capacitats sobre anàlisi de client i anàlisi de mercat solen involucrar els seus analistes per treure al mercat els seus resultats en assumptes de recursos humans. No és estrany trobar als investigadors de mercat buscant patrons d'actituds dels empleats, i la seva identificació en tipologies.

O bé, poden ser enginyers experts en «mineria de dades» i la identificació de patrons en les coses més variades com els jaciments de petroli, la demografia dels clients i el flux mitjançant la cadena de subministrament. Aquests grups solen plantejar-se l'examen de les xifres de recursos humans sobre la demografia dels empleats, els patrons de moviment entre els treballs, el volum de negocis o actituds, per mirar de trobar patrons útils. Finalment, algunes or-

ganitzacions de recursos humans fan una crida als consultors externs per la seva capacitat d'anàlisi, amb una àmplia varietat de proveïdors comercials o universitats.

Els equips d'anàlisi de recursos humans també són cridats com a experts en la matèria per donar suport a altres professionals de recursos humans, o se'ls demana que eduquin els seus companys de recursos humans per ajudar a elevar el nivell de consciència analítica de la funció de RH.

Per exemple, Sun Microsystems va crear un laboratori de R + D per a recursos humans, i amb el temps el laboratori de recursos humans va evolucionar de font d'investigació específica sobre els efectes dels programes de recursos humans cap a una font d'experiència analítica per a altres en recursos humans, de futur de la investigació sobre qüestions considerades crítiques per al futur estratègic de l'organització, com ara el treball virtual.

Si la capacitat d'anàlisi resideix dins de la funció de recursos humans, o en altres parts de l'empresa, o amb una organització externa, els equips d'anàlisi se centren generalment en àmbits de recursos humans bastant estrets. No és estrany que els grups interns d'investigació de recursos humans atenguin exclusivament a les enquestes d'actitud, o només a les dades del mercat de compensació, o només als fluxos d'assignació d'empleats mitjançant diferents rols i posicions. Cada vegada més, aquestes habilitats són valuoses fora d'aquestes zones especialitzades. Les habilitats d'anàlisi estan apareixent fins i tot en els models de competència. El repte és crear un sistema de mesurament de recursos humans i l'estructura d'organització que es dedica amb èxit a aquestes habilitats, perquè puguin tenir el major efecte.

3.3.3. Mètrica: equilibri entre elegància i rellevància

Com es va assenyalar anteriorment, les «mesures» components del model LAMP han rebut potser l'atenció més gran en recursos humans. Un catàleg de mesures de recursos humans abundants sovint es classifiquen en *scorecards* i *dashboards*. Durant molt de temps, s'ha prestat atenció a la millora de la qualitat de les mesures de recursos humans, sobre la base de criteris de mesurament estàndard, com ara la puntualitat, integritat, fiabilitat i consistència. Es tracta de normes sens dubte importants, però mancades d'un context que pugui dur-se a terme molt més enllà del seu nivell òptim, o poden ser aplicables a les zones on tenen poca importància.

Així, per exemple, de vegades les organitzacions gasten una gran quantitat de temps i esforç per assegurar que els números sobre personal quadren en el recompte quan el seu origen és produït per diferents unitats de negoci: el típic dilema de finances enfront de RH. Sovint, hi ha un sentiment creat pel personal de línia que diu: si en RH no sou capaços de comptar el nombre de persones que tenim, no podem confiar en la resta de mesures. No obstant això, si es precisa molt el nombre en el recompte, s'aconseguiran millors mesures en altres àrees de recursos humans? Una fixació en la qualitat dels mesuraments pot desviar l'atenció d'altres elements essencials del marc LAMP.

Aquest dilema requereix equilibrar l'elegància amb la rellevància, atès que no és un dilema inusual en els negocis. El mateix dilema es veu sovint en disciplines tècniques com l'enginyeria o R + D. Els dissenyadors de productes són capaços de desenvolupar copiadors que produeixen píxels tan fins que l'ull humà no pot detectar, o materials reflectants per a senyals de trànsit que són visibles des de diversos quilòmetres de distància. En tots dos casos, les millores poden anar més enllà de qualsevol valor de mercat viable. Evitar aquests resultats requereix una estructura de R + D dins d'un context de valor i d'utilitat per al client. De la mateixa manera, el context lògic pot ajudar amb el dilema de recursos humans de rellevància-elegància.

El mesurament de la rotació ofereix un bon exemple. Moltes organitzacions de recursos humans passen gran part del temps discutint sobre la fórmula apropiada per al mesurament de la taxa, o la precisió i la freqüència amb la qual es pot calcular. Un equip de base de dades de recursos humans va explicar el següent: «Hem construït la mètrica més sofisticada que existeix per mesurar la rotació, amb un seguiment de les dades i d'interfície bàrbar. Ara, anem a dir-ho per aquí i veure què volen fer amb ella els nostres gestors». Un altre enfocament típic consisteix en comparar els nivells de rotació amb cada vegada més punts de referència precisos.

No obstant això, les implicacions de les taxes de rotació són molt diferents, depenent del context. En algunes situacions, la taxa de rotació genera escassetat en la quantitat d'empleats. Quan els sol·licitants estan ben qualificats i dominen ràpidament el treball, l'alta rotació no sufraga les despeses en què s'incorre per reclutament i, si les posicions que s'han de cobrir porten temps, pot causar escassetat de treballadors. El volum de negocis afecta el procés d'activitat que opera per mitjà de la manca d'una dotació completa d'empleats, com en els centres de trucades. Per tant, quant de temps es triga a cobrir una vacant és un factor clau en el volum de negocis, amb clares conseqüències.

Una situació completament diferent és aquella en què la rotació crea una escassetat de capacitat, per exemple, quan es necessita temps per aprendre la feina, i persones amb experiència se'n van, per ser substituïts per altres sense experiència. En aquest cas, reduir la rotació o el temps per cobrir les vacants podria no resoldre el problema. El volum de negocis es pot reduir sense major experiència laboral en general, per exemple, quan el nombre de sortides s'eleva entre els empleats amb experiència, i el nombre de sortides dels empleats sense experiència cau en un nombre igual o més gran. En aquesta segona situació, el patró de la taxa de rotació és clau; així, els nivells de rotació i el temps per cobrir-los pot ser molt menys important que mantenir els empleats amb experiència o accelerar l'aprenentatge entre els empleats nous.

El punt és que la precisió de mesurament no és una panacea. Una gran quantitat de mètodes científics estan disponibles, a punt per ser polits i perfeccionats, i d'aquesta manera mesurar índexs en recursos humans, fent-los més fiables i precisos.

La precisió i el mesurament poden ser importants quan estan guiats per la lògica i amb l'anàlisi apropiat i els processos adequats de canvi.

La clau està en considerar el mesurament de qualitat com un element més de suport a la decisió. Les millores de les mesures requereixen una inversió que haurien de canalitzar-se on tenen el major rendiment, no només on la millora és més factible.

3.3.4. Procés: canvi i gestió del coneixement

L'últim element del marc LAMP és el procés. En el paradigma proposat, el criteri últim per al mesurament de recursos humans és com aquests afecten l'efectivitat organitzacional i l'èxit estratègic. La mesura influeix en aquests resultats mitjançant el seu impacte en les decisions i comportaments de l'organització, els quals es produeixen dins d'una complexa xarxa d'estructures socials, marcs de coneixement, d'organització i normes culturals. Per tant, un component clau dels sistemes de mesurament efectiu és que encaixin dins d'un procés de gestió del canvi que reflecteixi els principis de l'aprenentatge i la transferència de coneixements. Les mesures de RH i la lògica que li dona suport són part d'un procés d'influència.

La doctora Susan Mohrman, del Centre per a Organitzacions Efectives (CEO) de la Universitat del Sud de Califòrnia, ha proposat que les mesures de recursos humans han de tenir en compte el cicle d'aprenentatge en les organitzacions. Una vegada que les dades s'han refinat en l'anàlisi i han estat mostrades als usuaris potencials, entren en un procés social complex d'interpretació, assimilació i iteració. Reconeixent aquestes variables, es pot ajudar a evitar problemes comuns que fan que el mesurament de recursos humans sigui incompatible amb les necessitats dels usuaris de la informació.

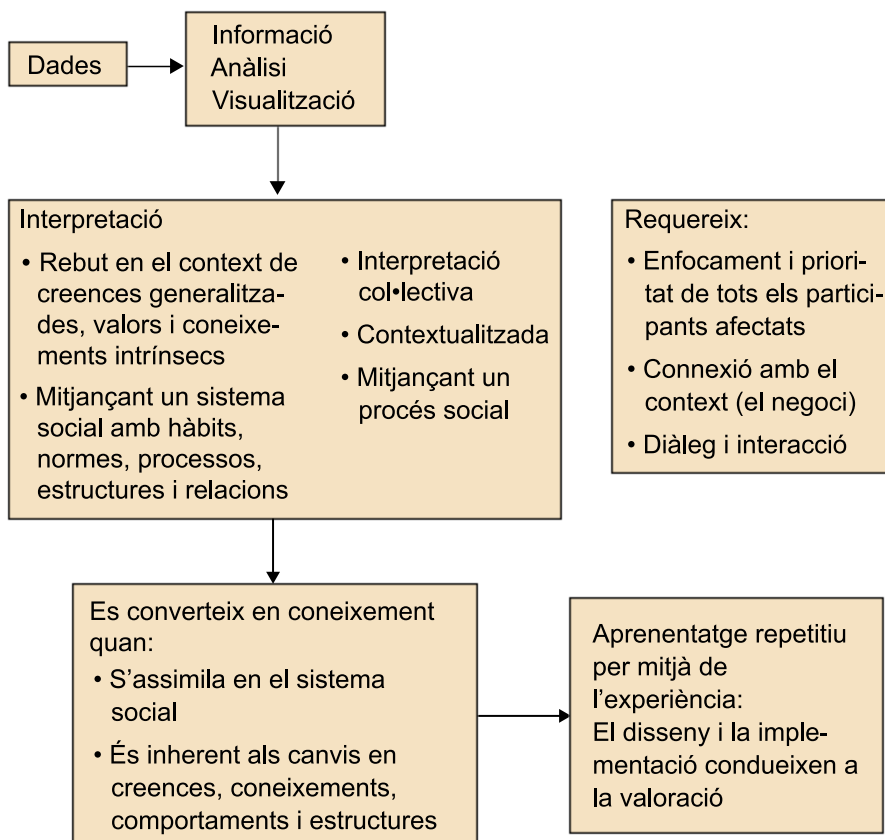
La investigació demostra (Johns, 1993) que si els gerents perceben problemes de recursos humans com estratègics i d'anàlisi, no poden simplement assistir a una anàlisi analítica i numèrica. Ells semblen posar recursos humans en una categoria *soft* de fenòmens que estan més enllà de l'anàlisi, de manera que no més de manera molt dirigit per mitjà d'opinions, la política o altres enfocaments menys analítics són atacables. Per tant, un pas inicial en el mesurament efectiu és aconseguir que els gerents acceptin que l'anàlisi de recursos humans és possible, i que podrien ser informatius. La forma de fer-ho no és presentar

l'anàlisi més sofisticat immediatament. En comptes d'això, la millor proposta és la de presentar mesures relativament simples que, clarament, connectin els marcs mentals amb aquells amb els quals els directius estan familiaritzats.

En algunes organitzacions, el simple càlcul dels costos i el seguiment de la taxa de rotació, per exemple, revelen que milions podrien ser salvats amb la seva reducció, fins i tot de manera modesta. Molts líders diuen que aquesta anàlisi del cost de rotació va ser el seu primer assoliment en qüestions de recursos humans, ja que van poder connectar aquesta àrea amb objectius econòmics tangibles i resultats comptables amb els quals estaven familiaritzats.

Ningú no suggeriria que el mesurament del cost de rotació és suficient per a la bona presa de decisions. Certament, els excessos de zel per intentar tallar els costos de rotació poden dur a comprometre la qualitat dels mateixos candidats seleccionats, cosa que té efectes negatius que superen de sobra els estalvis de costos. El procés de canvi adequat pot dictar que es comencin amb els costos de rotació abans de presentar als gestors una anàlisi més complet i complex de la situació. Una anàlisi inicial amb la reducció de costos simple pot crear consciència que la mateixa lògica analítica usada per a les inversions financeres, tecnològiques i de màrqueting es pot aplicar a necessitats dels recursos humans. Tornant al model plantejat, les mesures de recursos humans en els tres punts d'ancoratge (eficiència, eficàcia i impacte) són útils. Des d'una perspectiva de gestió del canvi, les mesures d'eficiència pot ser el punt de partida adequat per a la creació de mesures que contenen tot el marc.

El cicle d'aprenentatge



Font: Talentship and HR Measurement and Analysis. Human Resource Planning. John Boudreau, 2006

S'ha observat que una important evolució futura de la professió de recursos humans serà la transformació de la influència per mitjà de respondre a sol·licituds de clients, o dient als peticionaris què és el que es necessita d'ells. La transformació ha de reforçar la influència de RH mitjançant l'educació dels peticionaris sobre els principis i la lògica que poden fer servir per prendre millors decisions de recursos humans. L'educació és un element central de qualsevol model de procés de canvi.

Recordem l'exemple anterior: es demostra que la fórmula de ROI del finançament és, en realitat, una eina potent per educar els líders dels components essencials de les decisions financeres. De la mateixa manera, els mesuraments de recursos humans, en educar els peticionaris, han arrelat en l'aprenentatge de l'organització i els marcs de coneixement, tot i que sigui de manera involuntària. Les mesures que es trien i presenta RH envien senyals sobre allò que és important i forma part dels processos socials i l'aprenentatge de l'organització.

Si les mesures de recursos humans tenen a veure, principalment, amb els costos i el control administratiu, s'envia un senyal fort a l'organització que les contribucions de recursos humans es limitaran a aquestes zones. Tot i que tot-hom accepta que les persones es mouen d'acord amb el principi d'efectivitat organitzacional, els processos de canvi articulen i donen significat a aquest principi.

3.4. Conclusió: com utilitzar LAMP per trobar el mesurament dels punts clau

Massa sovint, les organitzacions intenten aplicar sistemes de mesurament per mitjà de totes les àrees de l'organització o dels quadres de comandament. Els exemples inclouen intentar l'obtenció d'un recompte precís de persones, actituds o dades, mitjançant totes les empreses, països i línies de productes. Això sovint implica inversions massives en els sistemes de dades i mesurament de les interfícies, ja que sovint es requereix un esforç de mesurament en les zones en què la rendibilitat és petita. Tot això pot causar un cert ressentiment i sensació de pèrdua de temps entre els clients de recursos humans, que consideren que el procés de mesurament és costós en recursos de temps i energia.

Algunes organitzacions realitzen esforços progressius de manera més objectiva si el mesurament té una major repercussió potencial en les decisions. Sense cap dubte, les fluctuacions de recompte en alguns planters de talent són essencials perquè les seves reserves surtin a la llum i siguin vitals per a l'èxit estratègic, i també allà on les fluctuacions dels efectius són altament perjudicials. Líders i gestors de recursos humans, en aquestes àrees, han de ser considerats responsables de controlar acuradament els nivells adequats de talent.

De la mateixa manera, les actituds dels empleats són més crucials en algunes reserves de talent que en d'altres. Per exemple, algunes organitzacions han dirigit els seus esforços per comprendre en profunditat les actituds dels empleats cap a les reserves de talent que interactuen directament amb el client, en la premissa que les actituds positives dels treballadors en aquestes àrees tenen més probabilitats de donar lloc a respostes dels clients forts. Quan, guiats per un marc com el model LAMP, els esforços de mesurament adquireixen més importància, el mesurament d'inversions pot dirigir-se de forma més racional.

Els sistemes eficaços de mesurament de recursos humans han d'integrar i equilibrar tots els elements del marc de LAMP. Cada element té el seu paper, però és millor quan s'usen en conjunt amb els altres elements:

- L'excés d'èmfasi en la lògica pot crear marcs que són massa abstractes per a l'acció, o impossibles de mesurar i analitzar.
- L'excés d'èmfasi en anàlisi pot conduir a una pèrdua de temps i energia en les anàlisis que són tècnicament rigoroses, però tenen poca connexió amb els problemes reals i poc efecte en les decisions.
- Posar massa èmfasi en el mesurament pot conduir a la sobrecàrrega d'informació, amb mesures cada vegada més elegants per assolir rellevància addicional mínima.

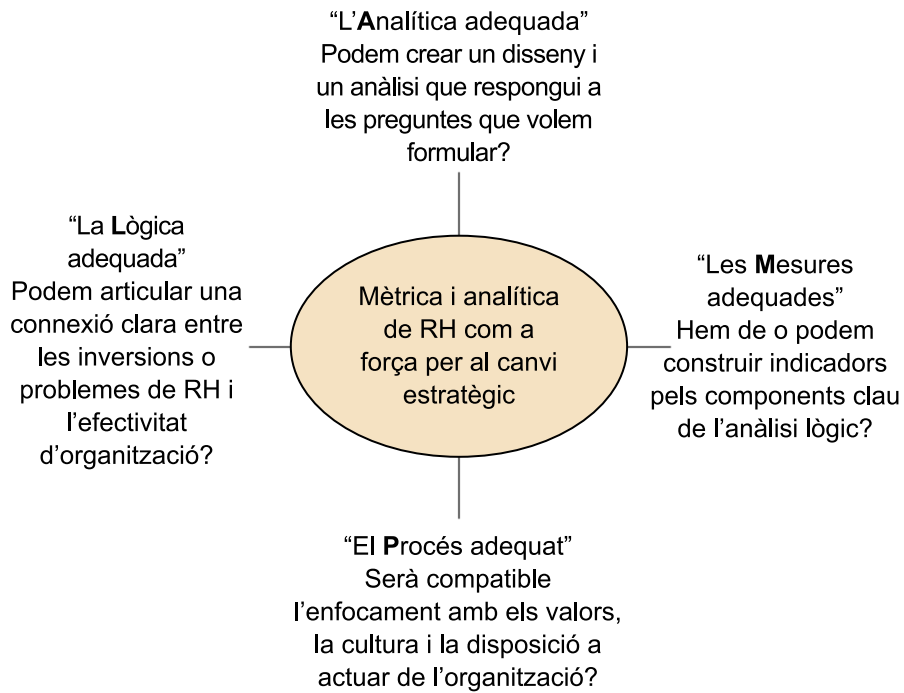
- Posar massa èmfasi en els processos de canvi pot conduir a una energia i un entusiasme equivocats, amb una força dirigida cap a objectius que no poden ser mesurats i que no siguin rellevants.

Un model com LAMP pot proporcionar la lògica de diagnòstic per ajudar a evitar la sobrecàrrega d'informació i estar més segurs que els esforços de recursos humans de mesurament de la realitat no afectaran el canvi organitzacional. El següent quadre mostra algunes preguntes de diagnòstic suggerides pel model LAMP. Aquestes preguntes ajudaran els líders de RH a trobar els «punts» on els esforços de mesurament poden impulsar el canvi organitzacional.

Hem de ser conscients que la cada vegada major gamma de mesures i mètriques de recursos humans i tecnologies disponibles d'anàlisi de dades crea un risc real que, en el mesurament de recursos humans, els esforços es col·lapsin sota el seu propi pes. En l'actualitat, la sobrecàrrega d'informació és, probablement, un perill molt més gran que l'escassetat d'informació en recursos humans. La resposta a aquest perill és anar més enllà dels models tradicionals de recursos humans –com, en exclusiva, la prestació de serveis–, apropant-se a la mesura de recursos humans simplement com una manera de construir més i més mesures de recursos humans. L'avanç en nova perspectiva de RH posa l'accent en aquesta àrea com una disciplina de decisió pròpia, racional, amb influència i objectiva, per a aconseguir millors decisions en temes de canvi organitzatiu i eficàcia.

En combinar la lògica, els líders d'anàlisi, mesures i processos, els recursos humans i les empreses poden augmentar enormement les seves possibilitats d'aconseguir anar més enllà del «mur» tradicional en el mesurament de recursos humans.

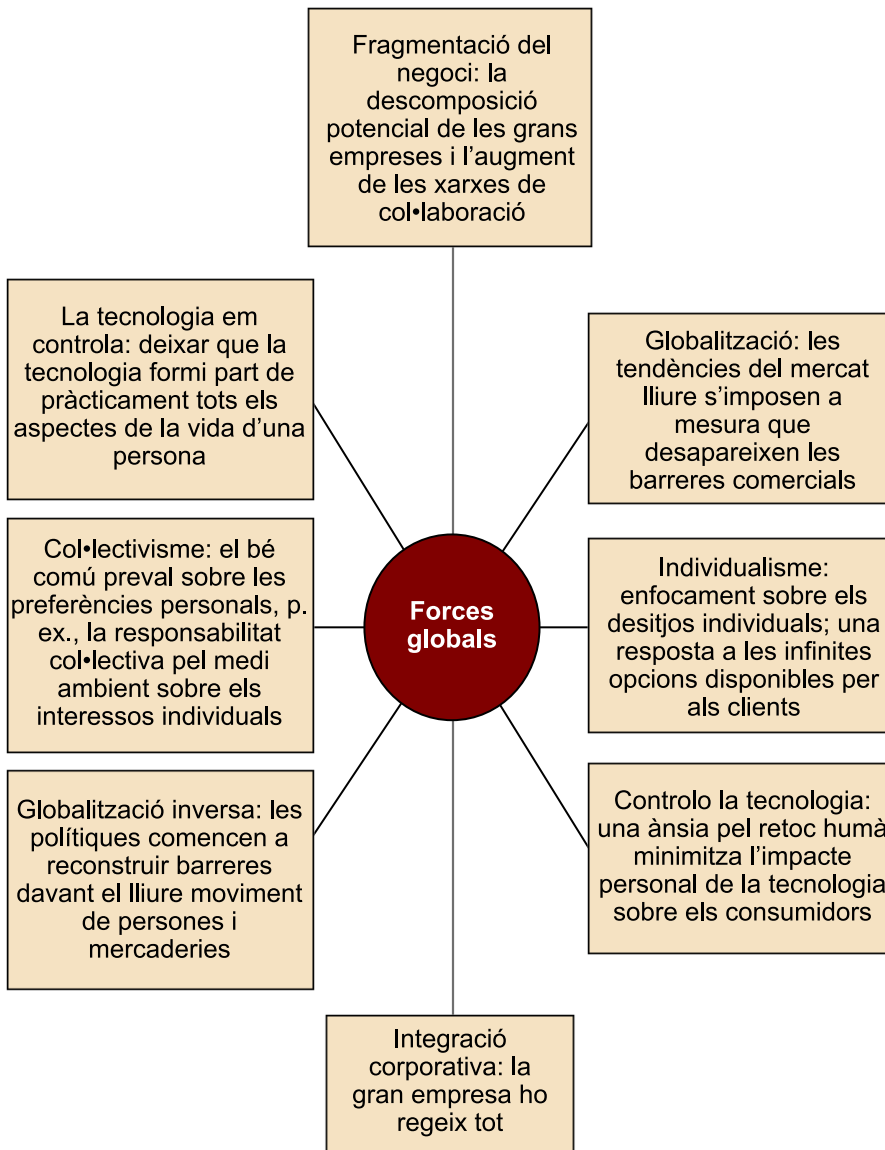
Trobar els «punts òptims» de la medició



Font: Talentship and HR Measurement and Analysis. Human Resource Planning. John Boudreau, 2006

4. Nous models de futur

4.1. Les forces globals que determinaran l'aparició dels models de negoci futurs



Font: Managing Tomorrow's people. The future of work to 2020. PWC, 2008

4.2. Resum de les característiques de la gestió de persones en els nous models de futur

	Món blau	Món verd	Món taronja
Recursos i successió	Professions de llarga durada i planificació de la carrera. Plans de successió per als actors clau.	Enfocament holístic a escala de tota l'empresa per a la planificació de personal.	Curses de curta durada. Molts contractes. RH molt centrats a cobrir vacants de terminis determinats.

	Món blau	Món verd	Món taronja
Gestió del talent	Es dona molta importància al rendiment en tots els nivells. Els millors talents tenen agents personals.	Definició àmplia del talent. Centrat en les competències.	Mínima, actors clau en el «nucli» central només, tot i que és crucial el vincle amb agents externs.
Compromís dels empleats	Compromís al voltant del rendiment i la seva mètrica. Intensa promoció de les característiques i conductes de la cultura corporativa.	Compromís al voltant de la conciliació de la vida laboral i la responsabilitat social.	Compromís a curt termini en els projectes.
Recompensa i rendiment	Molt relacionat amb el rendiment. Sou segons el rendiment. Molt estructurat segons la segmentació de rols.	Centrat en la recompensa total a tota l'etapa professional.	Sou per contracte per als projectes. Participació individual en els projectes com a incentiu per als contractistes.
Aprenentatge i desenvolupament	S'inicien a l'escola. Centrat en les habilitats per al lloc de treball, impulsats per la mètrica.	Enfocament holístic cap a l'aprenentatge, en la seva major part intern. Són freqüents les excències i anys sabàtics per causes justificades.	Mínims a nivell intern. Formació d'habilitats mitjançant gremis dels nous oficis.
Cultura del lloc de treball	Operador global, amb ritme frenètic i una cultura d'alt rendiment.	Centrada en pràctiques empresarials social i ecològicament responsables.	Flexible i molt connectada en xarxa amb importància en el curt termini.
Perfil d'empleat	«Només els millors treballen aquí, sóc el millor».	«El seu valor corporatiu coincideix amb el meu, aquí està el meu lloc».	«Treballaré amb vostès perquè em convé ara».
Estil de direcció de les persones	Els recursos humans són una disciplina difícil, molt centrada en la mètrica i amb processos de selecció molt rigorosos.	Preparació i cura per a promoure les conductes adequades.	Èmfasi en la localització de talent a escala global, les associacions globals reemplacen la funció de recursos humans
Temes clau	Controlar el talent és la clau i la línia entre la vida privada i la laboral és molt difusa.	El C8 i la transparència són subjacents a tots els aspectes per impulsar un creixement moderat però constant.	Petit vol dir àgil, innovador i capaç d'adaptar-se ràpidament al canvi.
Ètica corporativa	Rendir bé tot el temps perquè tots surtin guanyant.	Empreses sostenibles per a una societat millor.	Les xarxes fan girar el món.

Bibliografia

- Acs, Z. J.; Audretsch, D. B.** (1990). «Towards adaptive workflow enactment using multi-agent Systems». *Information technology and management* (vol. 6, n.º 1, pàg. 61-87).
- Aguirre, D.; Post, L.; Hewlett, S.** (2009). «The Talent Innovation Imperative». *Strategy + business* (vol. 56, pàg. 39-49).
- Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M.** (1997). «Measuring intellectual capital: Learning from financial history». *Human Resource Management* (vol. 36, n.º 3, pàg. 343-356).
- Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M.; Dowling, P. J.** (2003). «Global talentship: Toward a decision science connecting talent to global strategic success». A: *Advances in global leadership* (pàg. 63-99). Emerald Group Publishing Limited.
- Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M.** (2005). «Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition». *Human Resource Management* (vol. 44, n.º 2, pàg. 129-136).
- Cho, H. J.; Pucik, V.** (2005). «Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value». *Strategic management journal* (vol. 26, n.º 6, pàg. 555-575).
- Daft, R. L.** (2001). *Essentials of organization theory and design*. South Western Educational Publishing.
- Darling-Hammond, L.; LaPointe, M.; Meyerson, D.; Orr, M. T.; Cohen, C.** (2007). «Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. School Leadership Study. Final Report». Stanford Educational Leadership Institute.
- Dibella, A. J.** (2001). *Learning practices: Assessment and action for organizational improvement*. Pearson Higher Education
- Erickson; T. J.** (2008). «Redesigning your Organization for the Future of Work». *People and Strategy* (vol. 31, n.º 4, pàg. 6).
- Fiala, P.** (2005). «Information sharing in supply chains». *Omega* (vol. 33, n.º 5, pàg. 419-423).
- Garrate, B.** (1990). «An old idea that has come of age». *People Management* (vol. 1 n.º 19, pàg. 25-28).
- Geppert, M.; Williams, K.; Matten, D.** (2003). «The social construction of contextual rationalities in MNCs: an Anglo-German comparison of subsidiary choice». *Journal of Management Studies* (vol. 40, núm 3, pàg. 617-641).
- Giarratana, M. S.** (2004). «The birth of a new industry: entry by start-ups and the drivers of firm growth: the case of encryption software». *Research Policy* (vol. 33, n.º 5, pàg. 787-806).
- Gunasekaran, A.; Ngai, E. W. T.** (2004). «Information systems in supply chain integration and management». *European Journal of Operational Research* (vol. 159, n.º 2, pàg. 269-295).
- Hall, B. P.** (2001). «Values development and learning organizations». *Journal of Knowledge Management* (vol. 5, n.º 1, pàg. 19-32).
- Heijden, K.** (2004). «Can internally generated futures accelerate organizational learning?». *Futures* (vol. 36 n.º 2, pàg. 145-59).
- Jaworski, B. J.; Kohli, A. K.** (1993). «Market orientation: antecedents and consequences». *The Journal of marketing* (pàg. 53-70).
- Johns, G.** (1993). «Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: lessons from organizational innovation». *Personnel Psychology* (vol. 46, n.º 3, pàg. 569-592).
- Kochan, T. A.; Useem, M. (ed.)** (1992). *Transforming organizations*. Oxford University Press.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.** (1990). «Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications». *The Journal of Marketing* (pàg. 1-18).
- Lam, A.** (2002). «Los modelos societales alternativos de aprendizaje e innovación en la economía del conocimiento». *Revista Internacional de Ciencias Sociales* (vol. 171, pàg. 1-23).

- Lane, P. R.** (2001). «The new open economy macroeconomics: a survey». *Journal of international economics* (vol. 54, n.º 2, pàg. 235-266).
- Lawler III, E. E., Levenson, A. R.; Boudreau, J. W.** (2004). «HR metrics and analytics: Use and impact». *People and Strategy* (vol. 27, n.º 4, pàg. 27).
- Leithwood, K.; Menzies, T.; Jantzi, D.; Leithwood, J.** (1996). «School restructuring, transformational leadership, and the amelioration of teacher burnout». *Anxiety, Stress, and Coping* (vol. 9, pàg. 199-215).
- Lipshitz, R.; Friedman, V. J.; Popper, M.** (2007). *Demystifying organizational learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lopez, S. P.; Ordas, C. J. V.** (2004). «Managing knowledge: the link between culture and organizational learning». *Journal of Knowledge Management* (vol. 8, n.º 6, pàg. 93-104).
- McGrath, R. N.** (1998). «Technological discontinuities and media patterns: assessing electric vehicle batteries». *Technovation* (vol. 18, n.º 11, pàg. 677-687).
- Mathews, J.** (1994). *Catching the Wave: Workplace Reform in Australia*. London: Allen & Unwin.
- Narver, J. C.; Slater, S. F.** (1990). «The effect of a market orientation on business profitability». *The Journal of marketing* (pàg. 20-35).
- Redding, J.** (1997). «Hardwiring the learning Organization». *Training & Development* (vol. 51, n.º 8, pàg. 61-68).
- Robbins, S. P.** (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P.** (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, P. W.** (2001). «Innovation and firm-level persistent profitability: a Schumpeterian framework». *Managerial and Decision Economics* (vol. 22, n.º 4-5, pàg. 239-250).
- Saratoga, PwC** (2006). «Key trends in human capital: a global perspective».
- Seaden, G.; Guolla, M.; Doutriaux, J.; Nash, J.** (2003). «Strategic decisions and innovation in construction firms». *Construction Management and Economics* (vol. 21, n.º 6, pàg. 603-612).
- Senge, P.** (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*. Editorial Granica.
- Thatcher, M. E.; Pingry, D. E.** (2004). «Understanding the business value of information technology investments: Theoretical evidence from alternative market and cost structures». *Journal of Management Information Systems* (vol. 21, n.º 2, pàg. 61-85).
- Tichy, N. M.; Devanna, M. A.** (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Yeung, A. K.** (1999). *Organizational learning capability*. Oxford University Press on Demand.