

FALLAS DE GESTIÓN

La medida del talento

Un estudio revela que muchas empresas argentinas tienen sistemas de reconocimiento de sus ejecutivos que son antiguos o incompletos. Las variables que se usan. Qué hacen las firmas locales.

La gestión del talento, ¿es realmente una prioridad? Si bien ha crecido la importancia de la materia en la agenda de la alta dirección corporativa, con avances importantes en los últimos años, todavía falta mucho camino por recorrer en tal sentido. Esta preocupación parece estar más presente en las compañías multinacionales que en las nacionales, independientemente del sector de actividad y la cantidad de empleados, según una reciente encuesta realizada sobre el tema.

Pese a las declaraciones cada vez más frecuentes sobre la importancia de las personas, la gestión aún muestra una falta de congruencia entre lo que se dice y se hace. Los sistemas de reconocimiento a los niveles ejecutivos son una prueba contundente de esta falta de alineamiento.

¿Cómo se mide la gestión del management? En el estudio realizado, la pregunta sobre cómo se miden los re-

sultados de gestión del management fue respondida por 31 empresas, de las cuales el 97% (30) miden los resultados del management a partir de indicadores financieros y de negocio y en base a otros parámetros. El 50% (15) de estas empresas hacen la medición únicamente a partir de estos indicadores financieros y de negocio. El otro 50% (15) no mide los resultados de gestión solamente a través

PREMIOS

■ Entre las empresas encuestadas que reconocen al management por distintos parámetros, muy pocas toman al balance entre vida laboral y personal.

92% premian la management en relación a los resultados financiero y de negocios.

21% de las firmas consultados suman también indicadores relacionados con el clima laboral, o la satisfacción de los empleados. una sola empresa está adelantada en la incorporación de métricas de medición en relación con el balance de vida laboral y personal.

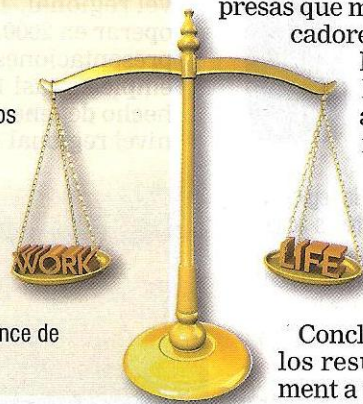
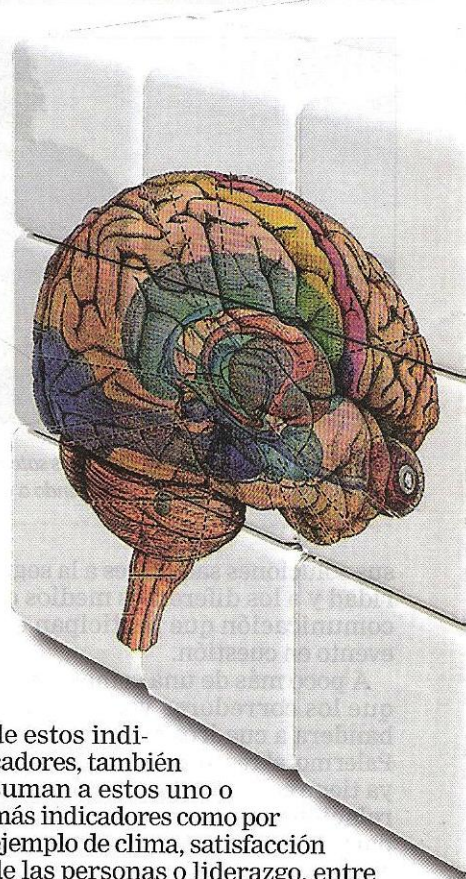
de estos indicadores, también suman a estos uno o más indicadores como por ejemplo de clima, satisfacción de las personas o liderazgo, entre otros.

De las 15 empresas que miden los resultados del management con indicadores relacionados con las personas, el 100% calcula la performance del management también con los resultados de la encuesta de clima.

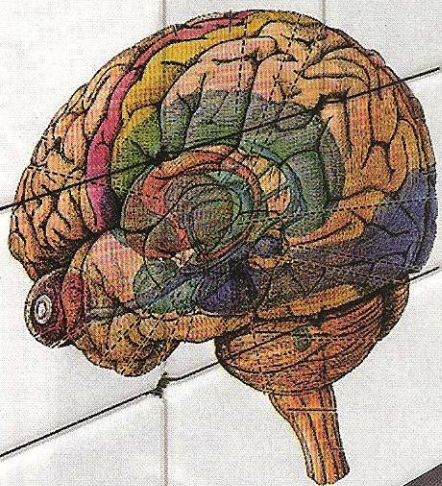
El 40% utiliza indicadores de liderazgo de los ejecutivos, en tanto que un porcentaje similar de empresas (40%) mide los resultados de gestión a través indicadores de satisfacción de las personas por medio de herramientas tales como el Feedback 360° y otras.

Del estudio también se desprende, por ejemplo, que cinco de las 15 empresas que miden a través de indicadores de satisfacción y/o liderazgo son nacionales (correspondiendo al 33% de las empresas nacionales de este estudio) mientras que 10 empresas son multinacionales (el 59% de las compañías internacionales de la investigación).

Conclusión: la medición de los resultados del management a través de indicadores



La forma en que se interpretan los resultados del management responde aún a un paradigma instalado en el siglo XX.



La preocupación por la gestión de talentos está más presente en las firmas globales que en las nacionales.

ejecutivos, las métricas que se utilizan son las tradicionales.

La forma en que se interpretan los resultados del management responde aún a un paradigma instalado en el siglo XX y constituye un gran impedimento para la adecuada gestión del talento y la mejora en todos los procesos asociados. Es, finalmente, un tema de "gobierno corporativo": ¿de quién es la responsabilidad de la gestión del talento? Obviamente, no de RR.HH., sino del management. Hoy la gestión del talento debe formar parte de la estrategia.

Más allá de las cuestiones que refieren al tratamiento que le dan las empresas a la gestión de talentos, de la encuesta también se desprende un dato a tener en cuenta y es el que tiene que ver directamente con la manera en que se gestiona al talento en la Argentina.

En este sentido, las empresas que participaron del estudio dejaron en

financieros y de negocio está consolidada en todo tipo de empresas y se nota una tendencia creciente a incorporar otro tipo de mediciones, relacionadas con el clima, la satisfacción de las personas y el liderazgo.

RECONOCIMIENTO. Respecto al punto sobre si los premios al management están vinculados a la gestión del talento, 28 empresas respondieron lo siguiente: el 92% de las firmas encuestadas (26) aseguró que premian al management en relación con los resultados financieros y de negocio. Un 21% (6) premia al management no solo en relación a los este tipo de resultados (financieros y de negocio) sino que también suma un indicador que está relacionado con clima o satisfacción de los empleados y/o liderazgo. Una empresa solamente está avanzada en la incorporación de métricas relacionadas con el balance de vida laboral y personal.

Los porcentajes obtenidos demuestran que el alineamiento de los criterios de reconocimiento al management con la importancia de la gestión del talento debe ser mejorado. Es decir, se reconoce el tema como importante, pero al momento de premiar a los



TALENTO ARGENTINO

Las empresas en el país siguen la tendencia mundial de definir al talento en relación a las posiciones críticas, la performance y el potencial de los empleados de una compañía.

37% utiliza una matriz para segmentar el talento.

44% segmenta a las personas por su potencial.

81% de las empresas encuestadas posee un programa formal de Gestión de Desempeño.

63% de las compañías no posee un modelo de liderazgo claro y compartido.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

97% de las empresas mide los resultados del management a partir de indicadores financieros y de negocios.

50% mide sus resultados sólo a partir de estos dos indicadores.

50% de las empresas suma otros indicadores como por ejemplo clima laboral, satisfacción de las personas y liderazgo.

De las empresas que miden sus resultados a partir de indicadores relacionados con las personas:

40% utiliza indicadores de liderazgo de ejecutivos.

40% de las empresas mide sus resultados a partir de herramientas de Feedback 360°.



trever que:

♦ Siguen la tendencia mundial de pasar de la definición de talento ligada a la posición jerárquica, a una definición de talento relacionada con las posiciones críticas, la performance y el potencial.

♦ Las empresas utilizan una matriz para segmentar el talento.

♦ Segmentan a las personas por su potencial, utilizando como criterio en el 100% de estos casos la evaluación del management.

♦ Las empresas poseen un programa formal de Gestión del Desempeño.

♦ Si bien las empresas no poseen un modelo de liderazgo claro y compartido, cuentan con algún programa de Desarrollo de Líderes.

♦ En la Argentina, siguiendo una tendencia general, se profundiza la utilización de los programas de *mentoring* como fuente del desarrollo.

♦ Crece la tendencia a utilizar el coaching, provisto generalmente por externos y que utilizan como herramienta el Feedback 360°.

F

PAULA MOLINARI
DIRECTORA DEL PROGRAMA DE RR.HH. DE
LA UTDT Y PRESIDENTE DE WHALECOM