

Diagnóstico del talento, una gestión al servicio de la estrategia de negocio

Las, hasta ahora, políticas de gestión de talento eran iniciativas reactivas y de un horizonte cercano en el tiempo frente a un mercado saturado de demanda y ávido de profesionales. Estas iniciativas estaban condicionadas por tres factores externos: los cambios demográficos, los efectos de la globalización y las nuevas premisas de la era del conocimiento, que forzaron a las organizaciones a empezar a tomarse en serio el talento. Para ello es esencial elaborar políticas y procesos de mayor eficacia y en términos estrechamente alineados con las prioridades del negocio, las claves estratégicas y las capacidades necesarias en esa arquitectura de futuro.

No cualquier talento. El TALENTO NECESARIO PARA LOS RETOS DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Una gestión eficaz del talento implica discriminar para decidir en qué personas necesita invertir la empresa para conseguir los resultados deseados. Nos centramos en aquellos elementos que suponen un imperativo estratégico de negocio: aquellas 3-5 prioridades a lograr en los próximos 12-24 meses. Sobre la base de estos imperativos de negocio, analizaremos las implicaciones del talento y definiremos las necesidades asociadas a nuestro *Key Talent* (capacidades y habilidades más críticas para el logro de imperativos), y para ello tendremos en cuenta: la criticidad de cada actividad/función para el éxito actual y futuro, la escasez de talento en el mercado y la necesidad de retener a algunos colectivos concretos.

Para todo ello es esencial disponer de información sobre los cambios impli-

tos en el Plan Estratégico de la organización: focalización en áreas/negocios, crecimiento en mercados/productos, cambios organizativos, el *headcount* actual y *target* a 1-3 años (por colectivos, por áreas/departamentos), las nuevas incorporaciones y la rotación interna (deseada y no deseada), así como otros condicionantes de la escasez de talento debido a factores externos o internos.

Conviene recordar que el talento es relativo, es decir, aporta más o menos según su ubicación en la organización, por ello es necesario adecuar el despliegue en términos de cantidad, asignación y tiempo. Por ello es crítico comprender (y transmitir a la organización) cuáles son las prioridades para una adecuada definición del *Key Talent*, de lo contrario el despliegue de los procesos de gestión del talento y las estrategias de integración no serán efectivas.

THE RIGHT PEOPLE IN THE RIGHT PLACE AT THE RIGHT TIME

Es importante decidir qué colectivos pueden ser gestionados como talento y para ello podemos aplicar dos enfoques: inclusivo o exclusivo. La decisión de predefinir el talento en estos términos es de alto impacto donde es preciso lanzar mensajes claros respecto a las personas en las se quiere invertir (y las que no).

Bajo un enfoque inclusivo, aplicaremos la definición del talento a todas las personas de la organización, realizando el filtro preferentemente en función de criterios de desempeño para, posteriormente, evaluar el potencial. Ello conlleva

José Camaseco, gerente de PeopleMatters

va una perspectiva transversal, relevante para colectivos cuya trayectoria supone el movimiento entre áreas del negocio y/o geográficas, bien para desarrollar el conocimiento de éstas bien para acelerar el crecimiento personal e identificar el área de mayor aportación.

En un enfoque exclusivo, limitaremos la gestión del talento a colectivos específicos, determinados por edad, posición en la organización, función, etc., que nos permitirá focalizar los esfuerzos en colectivos clave y donde suele ser más fácil medir el retorno sobre la inversión.

ELEMENTOS CLAVE: CAPACIDAD PARA LOGRAR RESULTADOS, POTENCIAL Y VALORES Y COMPETENCIAS PERSONALES

Una vez definido nuestro *Key Talent* y decidido qué colectivos van a ser gestionados como talento, evaluaremos el talento individual sobre la base de los criterios anteriores. Para ello tendremos las fortalezas del talento frente a los objetivos marcados (desempeño superior y estable en el tiempo, potencial, compromiso), así como los posibles riesgos de fugas de talento.

En nuestro proceso de identificación y evaluación del talento individual, tendremos en cuenta los siguientes obstáculos:

- Complicidad personal con el equipo (ser muy protector con su gente, lo que no permite ser objetivo sobre sus capacidades)
- Diferentes estándares de diagnóstico y medición (Sistema de Gestión del

Desempeño, evaluaciones de potencial, otros procesos como evaluación subjetiva por parte del superior...)

- Conocimiento parcial o limitado del talento de la organización debido a la inexistencia de procesos de evaluación e información, a la dispersión de los empleados u otros condicionantes de la organización.

- El feedback de pocas o limitadas fuentes puede llevarnos a riesgos innecesarios y errores sobre consideraciones (positivas o negativas) del talento de la organización.

Fruito de este análisis elaboraremos nuestro *Key Talent Portfolio* (mapa de talento deseado) con información de cuántas personas se necesitan de cada uno de los perfiles determinados, donde son necesarias y en qué momento se requieren.

GESTIONAR EL GAP ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA DESEADA

Casi todos los directivos están de acuerdo en la enorme importancia de identificar y gestionar el talento pero pocos disponen de las herramientas adecuadas para evaluar ese gap con precisión y con el equilibrio justo de capacidades y habilidades, en el momento adecuado y allí donde son necesarias.

Una imagen nítida de nuestro gap nos ayudará a guiarlos en las acciones a desarrollar para el logro de nuestros retos estratégicos. Para reducir el riesgo de desconexión entre nuestra estrategia de negocio y la gestión del talento que ha de ponerla en marcha, analizaremos este gap desde tres horizontes temporales:

- Posicionarse (largo plazo): es necesario posicionarse hoy para lograr los objetivos estratégicos de los próximos 3 a 5 años.
- Cultivar (medio plazo): cultivar el talento que vamos a necesitar, desde este momento y durante el próximo año o dos años. Ello requiere reconocer las habilidades, comportamientos y la perspectiva

que esas personas deberán poseer en sus futuros roles.

- Encender (corto plazo): crear oportunidades de desarrollo y planes de acción específicos en las áreas de mejora y para los colectivos identificados.

El análisis del gap debe permitir la identificación de diversas estrategias y acciones de gestión de personas tales como: la identificación del talento en los procesos de selección, los programas de identificación periódica del talento *talent review*, los programas específicos de desarrollo, las políticas concretas de reconocimiento y motivación, los procesos de reestructuración y otros procesos de apoyo a la gestión del talento y el desempeño. Integrando todas ellas con los procesos y políticas gestión habituales.

Diseñar una estrategia de retención y gestión del talento adecuada a las

necesidades, proactiva y consecuente con los imperativos de negocio y los requerimientos de nuestro *Key Talent* es solo el principio de una gestión del talento que encuentra como la mayor de sus aspiraciones el ser utilizada como palanca de cambio hacia la estrategia de negocio. ▲

BIBLIOGRAFÍA

- "Making talent a strategic priority", The McKinsey Quarterly 2008 Number 1.
- "Sun-yan Hsieh and Sara Yik, *Leadership as the starting point of strategy*", The McKinsey Quarterly 2005 Number 1.
- *Integrated and Integrative Talent Management*, The Conference Board 2004.
- "Comentarios de Coyuntura Económica", ISE febrero 2009.
- "Identifying & Developing Leadership Talent", Cornell University, USA.
- "The War for Talent", The McKinsey Quarterly 1998.

