

## Identificación del talento, un valor diferencial de las empresas

AURORA ALONSO, consultora senior PeopleMatters

La globalización incrementa la necesidad de ser competitivo permanentemente. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se requiere un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa en España, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, siendo el primer paso la identificación del mismo en nuestras empresas.

Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea una empresa y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no solo le permitirá perdurar en el tiempo sino también cambiar las reglas del juego. De esta forma, el talento dotará a las empresas de ventajas en su relación con el entorno y permitirá crear valor al cliente.

### EL PORQUÉ Y PARA QUÉ DE LA IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

En este contexto, las empresas tienen mayor necesidad de gestionar el talento dentro de sus organizaciones, siendo preciso disponer de herramientas

tas y sistemas de evaluación fiables que permitan identificar y desarrollar las aptitudes dentro de las mismas.

Pero es importante identificar ante todo el porqué de la evaluación, lo cual a su vez va a determinar cómo comunicar el proceso y cómo sacarle un mayor partido al mismo, tanto para la organización como para las personas.

La evaluación generalmente responde a una de las siguientes necesidades de las empresas: **profesionalización de la gestión**, cuando es necesario manejar información fiable de un gran número de trabajadores y homogeneizar criterios objetivos y procesos de gestión de personas; **identificación de colectivos clave**, cuando la empresa se centra en identificar qué profesionales necesita y en qué áreas los necesita, así como en definir cómo desarrollar y retenerlos; ante un **crecimiento o cambio generacional**, cuando hay que identificar a los mejores candidatos para promociones, sucesiones y aplicar planes de desarrollo personalizados para asegurar mantenerlos al nivel requerido; ante **procesos de reestructuración**, cuando es necesario decidir quiénes encajan mejor con los planes de la organización, tanto actuales como futuros.

Cuando hablamos de un profesional con talento nos referimos a un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener

resultados superiores en un entorno y organización determinados. De hecho, existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, etc. Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado.

Por este motivo es importante asegurar, a través de la evaluación, que los puestos críticos de nuestra compañía están ocupados por las personas con el talento requerido por los mismos. Para conseguirlo, el primer paso reside en definir el talento en nuestra organización, en función de la estrategia y las prioridades de la misma. Si entendemos por personas con talento aquellas que contribuyen a optimizar los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, queda patente que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia de negocio.

Con objeto de gestionar adecuadamente el talento en la organización, en primer lugar, tendremos que tener en cuenta los cambios que se esperan en el entorno de la compañía, las necesidades para cumplir los futuros requerimientos, así como las consecuencias de la estrategia para la organización y las competencias que se necesitan para lograr los objetivos estratégicos, con sus comportamientos asociados, definidos para las áreas de actividad claves de la organización.

En ese sentido no hay que olvidar que el talento requiere de tres ingredientes básicos:

- **Capacidades:** conocimientos, habilidades y competencias o actitudes, constituyendo la base del talento.

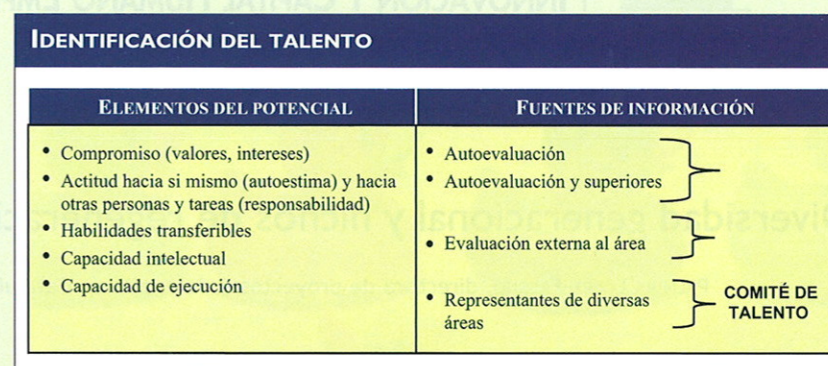
**“La gestión del talento se convertirá en el factor diferenciador de las empresas para poder mantener, motivar, formar y comprometer a los escasos empleados cualificados”**  
(Estudio sobre la Gestión del Talento Adecco Institute 2007)

- **Compromiso:** es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía.
- **Acción:** en nuestra actual economía significa velocidad, otro de los principios es la innovación constante. El profesional con talento no puede demorar la toma de decisiones.

Si se quieren alcanzar resultados superiores, deben integrarse todos esos aspectos. Por este motivo, con objeto de asegurar el talento en nuestra organización es necesario que seamos capaces de identificar, a través de un proceso de evaluación riguroso, a los profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con la estrategia de la empresa.

Con objeto de identificar la metodología de evaluación más adecuada, es importante concretar, qué tipo de información es relevante y nos va a permitir identificar el talento dentro de la organización, por ejemplo, información relevante del historial de la persona en distintas funciones, múltiples perspectivas de personas con quienes ha trabajado en distintas situaciones y roles, desempeño actual y reciente, potencial (valores e intereses de la persona, con qué se va a comprometer), capacidades, qué pueden englobar sus conocimientos, competencias y/o actitudes, así como habilidades transferibles; aspiraciones profesionales, motivaciones y movilidad geográfica y/o funcional.

Las herramientas de evaluación que se definan para identificar el talento pueden ser muy diversas, ya sean cuantitativas (por ejemplo, evaluación multifuente) y/o cualitativas (por ejemplo, comité de talento: grupo de directivos que se reúnen una vez al año para identificar y valorar el grado de talento existente en distintas áreas de la organización). Así, por ejemplo, los Assessment Centres o Centros de Evaluación están dirigidos a valorar y examinar el talento, el posible potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.



FUENTE > PeopleMatters.

En cualquier caso, lo importante es elegir una metodología que asegure la imparcialidad de la evaluación, tener muy claro el porqué de la evaluación, identificando las decisiones que se van a tomar como resultado de la evaluación, dado que el impacto de la naturaleza de las mismas será muy diferente en función del objeto de la evaluación. Hay que tener en cuenta que no es lo mismo ser identificado para una promoción, plan de desarrollo o un plan de sucesión, que para una desvinculación; así como que las decisiones pueden llegar a afectar no solo a las personas involucradas sino también a las personas de su entorno.

Por este motivo, es preciso gestionar adecuadamente la comunicación antes, durante y después de la evaluación, para gestionar las expectativas de todas las personas implicadas y evitar cualquier malentendido en re-

lación al proceso de evaluación: para qué sirve, cuáles serán los criterios de la evaluación, cómo se va a hacer, quién manejará la información, etc.

En definitiva, la identificación de talento en las distintas áreas de la organización, aporta claras ventajas como iniciativa que apoya la estrategia de negocio a medio y largo plazo, identificando y haciendo aflorar el talento necesario para el éxito, ayudando a gestionar el potencial y a saber si disponemos de una cantera de profesionales de cara al futuro. Permite homogeneizar los criterios para la gestión de personas en la organización: las mismas competencias y los mismos criterios de desempeño, así como optimizar al máximo el ajuste persona-puesto y el aprovechamiento del talento interno. Supone una poderosa herramienta para diferenciar a las empresas por la calidad de sus equipos. ▲

