

## Valorar el talento, contar con los mejores

OLGA RINCÓN

Capital Humano, N.º 253, Abril 2011, Editorial WOLTERS KLUWER ESPAÑA

*En la coyuntura en la que seguimos inmersos, son muchas las organizaciones que siguen apostado por la gestión del talento como proceso crítico para conseguir incrementar su competitividad, haciendo foco en la identificación de aquél que mejor se adecue a los objetivos de la organización.*

En la coyuntura económica en la que seguimos inmersos, son muchas las organizaciones que, pese a lo pensado, siguen apostado por la **gestión del talento** como proceso crítico para conseguir incrementar su competitividad, haciendo foco en la identificación de aquél que mejor se adecue a los objetivos actuales de las organizaciones y al perfil que las organizaciones están demandando: más flexible, creativo, internacional, con capacidad para gestionar la incertidumbre, con mayor capacidad de emprender, etc. También conseguiremos motivar y retener a los mejores

Muchas empresas han comenzado a identificar este talento desde el inicio, durante el proceso de incorporación, principalmente en perfiles sin experiencia o "jóvenes titulados", diseñando herramientas y aplicando técnicas que ayudan a identificar lo que podríamos denominar como "predictores de éxito", apostando por la incorporación de Erasmus, por ejemplo, perfil que responde a estas características y cada vez más demandado por las organizaciones.

Se han potenciado programas de **evaluación de talento** que permitan identificar estas competencias críticas dentro de la organización para afrontar nuevas responsabilidades, procesos de expansión fuera de nuestras fronteras, nuevos negocios, etc. En definitiva, contar con los mejores poder abordar los retos estratégicos que se nos plantean.

### REVISAR COMPETENCIAS: PUNTO DE PARTIDA

El punto de partida para desarrollar herramientas de evaluación de talento, son las competencias. Reflexionar sobre las competencias de la organización y en cuáles debemos hacer foco para conseguir los objetivos y resultados derivados de su Plan Estratégico y alcanzar su ventaja competitiva en el mercado, será un factor clave de éxito.

Existen compañías que cuentan con desarrollados sistemas de **gestión por competencias** que se identificaron hace tiempo, pero que no han ido evolucionando, ni adaptándose a los cambios de la estrategia y del entorno. Lo que era válido potenciar y ampliar en las personas en épocas de bonanza, ¿lo sigue siendo ahora?, ¿con el mismo nivel de exigencia? Si la respuesta es no, debemos revisar nuestro modelo de competencias.

### EL PROCESO DE VALORACIÓN DE TALENTO

Para abordar este proceso con éxito, hoy más que nunca es necesario incidir en ciertos aspectos críticos, en un proceso de evaluación de talento entre los que destacan:

- **Compromiso de la Dirección.** Sin el apoyo de los primeros niveles, las personas pueden percibir que se ha desarrollado una herramienta más de evaluación para Recursos Humanos, que puede servir en momentos complicados para tomar decisiones. Uno de los roles a asumir por la Dirección es el de sponsor, el papel que pueden jugar en el diseño y puesta en marcha, siendo agentes activos en proceso de comunicación.

- **Apoyo al cambio/evolución.** En algunas empresas, la propia evaluación del talento nos puede servir de apoyo en procesos de cambio o evolución de la estrategia como veíamos al principio.

- **Agentes del Cambio.** Para ayudarnos en la gestión de ese posible cambio o evolución, además de la Dirección, será necesario contar con otros sponsors que actúen de facilitadores de este posible cambio o evolución cultural, y nos ayuden a reconducir posibles resistencias que puedan surgir. En ocasiones ello requerirá el desarrollo de acciones intensivas de formación, información y comunicación con distintos stakeholders (accionistas, sindicatos, etc.).

- **Transparencia y objetividad durante el proceso.** Parte esencial del proceso será el diseño y la puesta en marcha de acciones de comunicación, formando parte del Plan de Comunicación Interna Global o bien diseñando un Plan de Comunicación específico para esta iniciativa. Deberemos considerar por otro lado, la comunicación informal que se puede generar entorno a ello, que deberemos tratar de mitigar en la medida de lo posible.

En ambos casos la transparencia, la claridad, y la implicación de la Dirección y de los sponsors identificados, son claves para el éxito del programa.

Se trata de comunicar e informar, contando con la participación de la Dirección y de posibles colaboradores, transmitiendo no solo el objetivo de esta iniciativa en concreto, sino su integración en la estrategia de RR.HH. y de la empresa.

La elección de las herramientas a utilizar a la hora de valorar el talento, deber garantizar en todo momento la validez de la información que vamos a obtener, pudiéndose complementar, en el caso de herramientas diseñadas para este fin, con información obtenida de los sistemas de gestión de Recursos Humanos (sistemas de gestión del desempeño, cumplimiento de objetivos, evolución dentro de la compañía, etc.).

En el diseño y elaboración de estas herramientas será importante contar con la participación de la Dirección para el conocimiento de la metodología a seguir, y el diseño de pruebas en las que puedan aportar su visión estratégica del negocio (por ejemplo, un ejercicio de simulación dentro de un Assessment Center). Al mismo tiempo su participación, les facilitará el responder a cuestiones técnicas que puedan surgir por parte de los empleados y les involucrará en mayor medida en la búsqueda del éxito del programa.

Necesario, transparente, claro, objetivo, imparcial, son adjetivos con los que las personas deben responder cuando les pidamos su opinión acerca de esta iniciativa.

- **Identificar los intereses y expectativas de las personas que van a participar en el programa.** La identificación de los intereses y expectativas de desarrollo profesional dentro de la compañía, nos ayudará a conocer de una forma más cercana las inquietudes de las personas que formarán este colectivo, en cuanto a su desarrollo dentro de la compañía. Contamos por otro lado, con las necesidades y objetivos de nuestra organización. El punto de encuentro de ambos nos ayudará a identificar, desarrollar e implantar acciones mucho más enfocadas y dirigidas a maximizar la efectividad de las mismas, tanto para la compañía como para la persona.

- **Gestión de expectativas.** Puesto en marcha el proceso debemos ser capaces de canalizar, responder y cumplir con las expectativas que se generan ante una iniciativa

así conlleva, teniendo en cuenta a toda la organización, y no solo a aquellos grupos, niveles, etc., a los que en principio se dirige. Para ello será necesario diseñar un minucioso plan de comunicación donde se recojan acciones específicas, dirigidas a todos los stakeholders, previendo, canalizando y respondiendo a las cuestiones que nos puedan plantear.

Aspectos como la promoción y la retribución, suelen ser los que más expectativas generan tanto en el colectivo participante como en el que no. Transmitir con claridad, transparencia y de forma reiterativa las acciones que se van a llevar a cabo, y las implicaciones que estas pueden tener en ambos aspectos, nos ayudará a gestionar y canalizar estas expectativas.

Deberemos prestar una atención especial a aquellos que no participen en este programa o aquellos que tras su participación no resulten con el talento requerido, estos colectivos pueden sentirse desmotivados, pueden pensar que su carrera profesional dentro de la compañía se acaba, puede disminuir su productividad, etc. Con este colectivo deberemos trabajar intensivamente en transmitir que su carrera profesional no acaba ahí, y que cuentan con las herramientas que la compañía ya tiene implantadas para seguir aportando valor y desarrollarse dentro de esta.

## EL PRODUCTO

El éxito o el fracaso del programa de identificación reside en gran medida en este punto, nuestra capacidad para gestionar de forma adecuada el talento que hemos identificado, crítico y necesario, y que reside en la definición de un Plan de Acción y Seguimiento que contemple distintas acciones formativas, de desarrollo, de compensación, etc.

A la hora de diseñar el Plan de Acción, deberemos tener en cuenta los intereses de la persona y los intereses de la organización en su conjunto, para ello tendremos que ser capaces de llegar a un consenso sobre las acciones a llevar a cabo, tanto individuales como en colectivas, que nos permitan reforzar competencias comunes a todos y trabajar sobre el colectivo como equipo.

Este colectivo además de cumplir con sus responsabilidades actuales, deberá realizar un esfuerzo adicional que le permita abordar el Plan de Acción y con él reforzar los *gaps* identificados, aprovechando al máximo los recursos puestos a su disposición.

De aquí que sea clave identificar algunos indicadores que nos ayuden a medir tanto la eficacia como la eficiencia de las acciones puestas en marcha, para garantizar el retorno de la inversión estratégica.

Contar con los mejores, es hoy más que nunca una necesidad mucho más estratégica de lo que en principio puede parecer, alinear nuestras competencias con nuestros objetivos, nuestras necesidades y valorar nuestro talento para saber con qué contamos y que podemos necesitar desarrollar o atraer nos pueden llevar a alcanzar una clara ventaja competitiva a través de nuestras personas, nuestro talento, además de elemento motivador y de retención.