



Aurora Alonso Gómez
Gerente de PeopleMatters
www.peoplematters.com

*Todavía no se han levantado
las vallas que le digan al talento:
“de aquí no pasarás”
Ludwig Van Beethoven*

En el actual contexto de globalización, creciente internacionalización y competitividad, la Función de Recursos Humanos, hoy más que nunca, tiene que ser capaz de identificar las capacidades que aporten mayor valor a la compañía hoy y en el futuro, independientemente de la estructura organizativa, permitiendo así una eficaz cobertura de posiciones críticas a lo largo de toda la organización. Se trata de asegurar que se dispone de las personas más adecuadas en el lugar y momento oportuno, en función de las necesidades del negocio.

Las dificultades que vive nuestro país en la actualidad obligan a las empresas a reflexionar y a ratificarse, aún más, en su apuesta por la internacionalización y la innovación. Los expertos en la materia coinciden en resaltar estos dos motores como la mejor fórmula contra la salida de la crisis.

De hecho, las inversiones de las multinacionales españolas se han multiplicado desde el inicio de la crisis. Las empresas buscan liquidez en Asia, EE UU y Latinoamérica ante las dificultades de financiación en la zona euro. Las inversiones de empresas españolas aumentaron un 154% en el sureste asiático (básicamente, en China y Hong Kong) entre 2007 y 2010, un 91,2% en América del Norte y un 62,4% en América Latina, según el informe “Retos de Futuro de la multinacional española”, realizado por ESADE e ICEX.

En un mercado internacional en el que la competencia es muy intensa, la forma más eficiente de competir es a través de la ca-

Liderazgo

lidad, la innovación y el diseño para poder ganar cuota de mercado con unos productos diferenciados. Pero la innovación no es solo cosa de multinacionales sino que es un reto para toda organización empresarial. En la actualidad, hay 3,5 millones de empresas familiares en España que representan el 70% del PIB y el 75% del empleo privado, por lo que las conclusiones publicadas por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) cobran aún más relevancia: “ganar tamaño e internacionalizarse al nivel de las empresas familiares de los países de su entorno son los dos grandes retos que afronta la empresa familiar española”.

Si hablamos de gestión internacional de RR.HH. en multinacionales españolas, y más allá de la habitual gestión de expatriados, las prioridades de la Función se centran en la gestión de las diferencias culturales e institucionales y su influencia en la forma de gestionar personas, la gestión de equipos virtuales y transnacionales, gestión del conocimiento, diversidad y responsabilidad social... pero de manera recurrente aparece la necesidad de una integración global de las políticas de gestión del talento dentro de la red internacional de la empresa (OEME 2011), lo cual demuestra que la gestión del talento tiene cada vez un rol más estratégico en la multinacional española.

De hecho, el resultado de una encuesta realizada a 1.350 ejecutivos de 27 países europeos, resalta la gestión global del talento como el mayor reto al que se tendrán que enfrentar los departamentos de recursos humanos de las empresas europeas en los próximos años. Las organizaciones tienen que ser capaces de adaptar con éxito su gestión a los nuevos desafíos, lo cual requiere prever las necesidades de talento a nivel global para los próximos tres o cinco años, en función de la evolución de los mercados, considerando varios posibles escenarios, y preparar dichos recursos por medio de programas de reubicación, reclutamiento o desarrollo.

Con objeto de disponer en el momento preciso y en lugar adecuado de profesionales con el nivel de capacidad requerido, el compromiso y el nivel de respuesta preciso para obtener los resultados necesarios para ser competitivos, las empresas tienen que elaborar su mapa de talento.

El mapa de talento es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización. En un mapa de talento, se identifican los roles críticos, se evalúa a los profesionales según sus habilidades, competencias y capacidades, y se ubican en una matriz en función de su desempeño actual y su potencial futuro.



Mapa de talento para una gestión global y eficaz

El primer paso para elaborar un mapa de talento es la planificación de talento, lo cual implica identificar las necesidades estratégicas de talento de la organización: qué talento se requiere, dónde y cuándo. La identificación de los puestos o grupos de puestos críticos se estructura inicialmente en torno a dos ejes: nivel de responsabilidad o contribución a la estrategia y área funcional. A partir de esta identificación, se establecen los perfiles que se necesitan en cada colectivo y en qué plazo temporal podrían requerirse.

La necesidad de talento no necesariamente se concentra en posiciones directivas, por lo que hay que valorar otros “tipos” de talento que pueda requerir la organización: talento técnico, operativo, comercial... Para facilitar la identificación de los puestos, roles o puestos tipo de mayor o menor criticidad, se tienen en cuenta factores de análisis como la importancia estratégica, elevado coste de reposición, riesgo operacional y necesidad de reposición a corto plazo.

Una segunda fase se centrará en la identificación del talento, aquellos profesionales que reúnen los conocimientos, habilidades, competencias y nivel de compromiso requerido por la organización para conseguir los objetivos a corto y largo plazo, en definitiva, a los que saben generar valor.

Es muy importante para las organizaciones saber quién tiene el talento crítico para el éxito, quién puede desarrollarlo y quién tiene pocas posibilidades de aportarlo. Manejar información fiable en este aspecto es esencial y forma parte del proceso anual de gestión del talento en las compa-

ñas más avanzadas en esta materia, que identifican y evalúan el potencial, así como el desempeño sostenido, que tiene en cuenta la actuación en términos tanto de resultados como de alineamiento con los valores corporativos, y las motivaciones y aspiraciones profesionales de los empleados.

De esta manera, se identifica el “pool” de talento existente, que al cruzarlo con las necesidades detectadas durante la fase de planificación de talento, nos permite elaborar el mapa de talento de la compañía, lo cual nos proporciona información clave a nivel global para responder a los retos del negocio, ahora y en el futuro, así como a nivel personas, identificando el potencial para desarrollar otras responsabilidades y vías para alcanzarlas.

De esta manera la compañía está mejor preparada para el futuro inmediato gracias a la información clave de la que ahora dispone sobre el estado actual, fortalezas y riesgos a gestionar en el ámbito del talento. El mapa de talento se integra con el resto de procesos, “guiando” las decisiones que se tomen en materia de gestión de personas.

En definitiva, la adecuada definición e implementación de un mapa del talento, asegura que las capacidades del equipo respondan a desafíos del mercado, visión, valores, estrategia y objetivos de la organización, mejorando su éxito a nivel global en entornos altamente competitivos. ■