



**Aurora Alonso**  
Gerente PeopleMatters

Hace poco hacíamos hincapié en la relevancia de identificar las capacidades que aportan mayor valor a la compañía, permitiendo una eficaz cobertura de posiciones críticas, asegurando que ésta dispone de las personas más adecuadas en el lugar y momento oportuno, en función de las necesidades del negocio, gracias a la definición e implementación de un mapa del talento. Pero es preciso vincular e integrar la identificación del talento en un proceso completo de gestión.

Incluso en este contexto de crisis, las empresas que siguen apostando por la evolución en la gestión del talento siguen teniendo éxito. Recientes informes demuestran que las organizaciones capaces de focalizar esfuerzos en retener, comprometer y motivar el talento, son las que siguen obteniendo los mejores resultados en términos de ingresos y margen. El Human Capital Institute concluye que cada vez más analistas financieros y CEO requieren información relativa al nivel de compromiso y oportunidades de desarrollo para los “Top Talent” de la organización y no solo de negocio.

El talento incluye un elemento esencial de futuro que implica abordar su gestión a medio y largo plazo, por encima de coyunturas internas o de mercado, siendo imperativo mantener estos principios en periodos bajos del ciclo económico. Además, en momentos de crisis suelen abundar situaciones en las que se demuestra el compromiso de la organización con sus empleados, poniendo de manifiesto si ha reforzado su capacidad para retener talento o, por el contrario, la ha debilitado.

La Dirección debe clarificar, concretar y definir los objetivos necesarios para salir de manera exitosa del panorama actual. Si se tiene clara la nueva dirección y las nuevas “formas de hacer” para llegar a los objetivos,

# Liderazgo

la identificación del talento será exclusivamente el punto de partida que permitirá apoyar la gestión del capital humano que nos va a permitir evolucionar.

Para ello será crucial identificar estrategias y acciones de gestión de personas con talento, como por ejemplo planes específicos de desarrollo, políticas de promoción profesional y acciones concretas de reconocimiento y recompensa para este colectivo y otros procesos de apoyo a la gestión del talento y el desempeño organizacional. Asimismo, identificar el talento resulta básico ante procesos de reestructuración. Estos son algunos ejemplos de la aplicación del proceso de identificación del talento que resultan útiles de cara a afrontar momentos de crisis y reducción de la actividad:

- **Reorganización y reestructuración de plantillas.** La evaluación del talento se erige como herramienta eficaz, imparcial y objetiva, que puede complementar otro tipo de información de cara a tomar decisiones de desvinculación. La evaluación puede centrarse en los comportamientos críticos identificados para afrontar con garantías estos momentos y reforzar su posicionamiento futuro. Asimismo, la evaluación puede aportar información valiosa para tomar decisiones sobre el encaje de las personas y los diferentes puestos de destino, en aquellos casos de reorganización donde se necesite reubicar personas en otros departamentos o funciones.
- **Planes de sucesiones.** La evaluación del talento nos permite identificar a los sucesores de aquellos profesionales que se disponen a dejar vacante un puesto, ya sea por jubilación, promoción o rotación. El éxito de estos programas pasa por identificar aquellos puestos críticos o familias de puestos cuya vacante puede afectar al negocio de manera significativa, ya sea por su importancia estratégica (se trata de primeros niveles directivos, próximos a actividades críticas de negocio o con un volumen de gestión de recursos importante), operacional (impacto en operaciones industriales, implicaciones legales de la función, impacto en la satisfacción del cliente o medioambiental) o por su alto coste de reposición (se requiere un conocimiento experto que escasea en el mercado, la curva de aprendizaje es muy alta, etc.).
- Contar con un buen mapa de talento resulta imprescindible para tomar decisiones de movilidad que impliquen la cobertura de puestos críticos, así como la llamada matriz de talento, que expresa la relación entre el desempeño de las personas y su potencial estimado en la evaluación.
- **Diseño de carreras profesionales.** Contar con un mapa de talento que sirva para ajustar a las personas con los puestos críticos a través de los planes de provisión lleva aparejado el diseño de los itinerarios tipo para los



## Más allá de la identificación del talento

ocupantes futuros de estos puestos, estableciendo los criterios de experiencia, conocimientos y competencias adquiridas en otras posiciones. Las iniciativas derivadas de estos programas suelen dirigirse a personas identificadas como “Talento”. Los movimientos horizontales, la ampliación de las funciones y responsabilidades de gestión asociadas al puesto, la asunción en paralelo de otras responsabilidades, las promociones verticales y los movimientos en diagonal (promociones a puestos de otras áreas) constituyen algunas de las acciones posibles en lo que a gestión de carreras se refiere.

- **Escuela de managers.** Cada vez más empresas cuentan con proyectos de esta naturaleza (Universidades Corporativas) por lo eficaz que resulta aprovechar los procesos de identificación del talento para centralizar las iniciativas de formación. Estos programas suelen ir dirigidos al desarrollo de aquellas habilidades de gestión previamente identificadas como áreas de mejora. En

muchas ocasiones supone un paso previo para incluir a profesionales con talento en programas de rotación organizativa o cobertura de vacantes a través de sucesiones.

Más allá del contexto de ahorro de costes que ha afectado a las plantillas, a través de los recortes llevados a cabo, reestructuraciones, ERE, etc; en muchos casos necesarios para garantizar la viabilidad futura y mantener la competitividad, no debemos olvidar que al igual que en otros ámbitos de las relaciones humanas, son los momentos difíciles los que forjan los compromisos mutuos o, por el contrario, los erosionan de forma más o menos manifiesta. Además, diseñar una estrategia de gestión del talento adecuada a las necesidades, proactiva y consecuente con los imperativos y los requerimientos de nuestro mapa de talento es solo el principio de una gestión cuyo objetivo es ser utilizada como palanca de compromiso y cambio hacia la estrategia de negocio. ■