

Identificar y desarrollar talentos en la organización

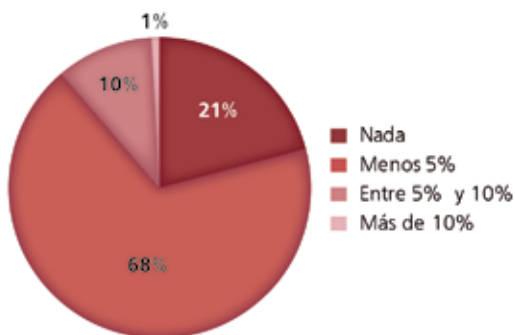
■ Por Claudia López Pallares, consultora asociada de Advice

La competencia del mercado obliga a las empresas a una permanente innovación y esta puede lograrse solamente cuando su capital humano pone todo su talento y su iniciativa al servicio de la compañía con la que sienten que han contraído un compromiso. Nuevo mercado, nuevos colaboradores que requieren nuevas estrategias.

A las organizaciones les toma años reclutar, capacitar y desarrollar a las personas necesarias para la conformación de equipos de trabajo competitivos, es por esto que han comenzado a considerar el talento humano como su capital máspreciado.

Las organizaciones reflexionan constantemente sobre cuáles inversiones les posibilitarán generar los mayores crecimientos en materia de Recursos Humanos. Por ejemplo, actualmente se observa una tendencia hacia la inversión en capacitación tal como lo muestra la siguiente gráfica:

Porcentaje de Inversión en Capacitación en la muestra de empresas



Este gráfico, que busca expresar el porcentaje de inversión en capacitación sobre el costo total de nómina del mercado general, revela que el 79% de las empresas de la muestra poseen algún tipo de inversión en capacitación¹.

De esta manera se observa cómo el desarrollo de herramientas de gestión se vuelve una de las preocupaciones centrales para los tomadores de decisión, especialmente cuando estas están dirigidas a retener e incentivar el desarrollo de su talento.

¿Qué es el talento?

Con frecuencia en las empresas emergen algunas personas con capacidades distintas, personas que además muestran una proyección importante como líderes del mañana. Son personas con competencias que enriquecen los objetivos del negocio y sirven de palanca para el desarrollo de la organización. Es en estos casos cuando la organización debe plantearse cómo desarrollar y retener a dichos talentos, recordando siempre que el talento no se compra, el talento se atrae y se retiene, recompensándolo en la medida de sus aportes.

¿Qué herramientas permiten identificar el potencial de esas personas que se destacan del grupo?

Existen herramientas de evaluación que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones en la gestión de personas, estableciendo la compatibilidad con el perfil del puesto.

Disponiendo de un sistema de competencias que cuente con una descripción de los distintos niveles necesarios, se puede valorar si la persona se

encuentra por debajo o por encima del requerido, o plenamente se ajusta al mismo.

A partir de una evaluación, se puede elaborar un plan de mejora donde la persona pueda continuar avanzando en su desarrollo profesional según los requerimientos del puesto. El desarrollo de personas y equipos talentosos no es solamente capacitar o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino también mejorar las características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Analizar y examinar si las características de los individuos cumplen con las particularidades necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar diferentes necesidades. El proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado.

El *feedback* y lograr un compromiso e interés de los trabajadores es fundamental, de esa manera son conscientes de sus fortalezas, de las áreas a mejorar y de los medios que la organización pone a su disposición para lograr los objetivos previstos. Asimismo sabrán lo que hay que poner de su parte para que todo sea como se espera.


Es importante tener presente que el verdadero talento en relación a un determinado cargo exige que la persona cuente además de con capacidades, con el deseo y la voluntad para la puesta en práctica de las mismas. Eso implica que el talento requiere capacidades, compromiso y acciones que permiten el desarrollo de estrategias necesarias para enfrentar los retos que significa alcanzar el éxito.

Los mejores contextos para el desarrollo del talento

Más allá de los factores individuales, existen contextos más propicios para el desarrollo del talento. En general las organizaciones que logran entornos motivantes, que comprenden las necesidades e

intereses de sus colaboradores y realizan esfuerzos para amoldar –aunque solo sea levemente– su estructura y procesos a estos emergentes, tendrán mayores probabilidades no solo de retener sino de generar talento.

No es causal que las mayores innovaciones hayan surgido en organizaciones que tienden a separarse de las estructuras de trabajo organizacionales, dando espacio al *empowerment* y a la generación de ideas.

Después de todo, el día a día nos recuerda que gestionamos en un contexto exigente que nos pide que re-pensemos las viejas teorías y nos abramos a las posibilidades que puede traer lo nuevo. 

1. Datos comparados de la Encuesta de Remuneraciones de Advice septiembre 2010 – abril 2011.



Advice
A Volt Information Sciences Company

