

# [ EXPERTCOMMENT ]

Por Mario Zavala \*



## Alto Potencial: conociendo el valor relativo del talento

Con creciente urgencia, los altos ejecutivos alrededor del mundo reconocen que cada vez es más complicado para ellos, contar con el talento necesario para hacer frente a la contienda empresarial.

**E**l contexto actual presenta grandes desafíos para la sostenibilidad de las empresas, porque aun cuando tengan claras ventajas en términos de tecnología, marca o costo, el único factor que puede capitalizar dichos atributos es el talento de su capital humano.

El talento es un bien escaso, razón que explica el desempleo en diferentes sectores profesionales, al tiempo que los *head hunters* batallan para cubrir puestos estratégicos. El reto se conoce como “guerra por el talento”, e implica atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento, además de vincular sus objetivos con las metas de la compañía, por lo que el tema ha de figurar en la agenda de la Alta Dirección como una prioridad.

Las fortalezas de las empresas se ponen a prueba por diferentes factores, como la transformación de los mercados, los cambios generacionales y las nuevas herramientas tecnológicas. Con creciente urgencia, los altos ejecutivos alrededor del mun-

do, reconocen que cada vez es más complicado para ellos, contar con el talento necesario para hacer frente a la contienda empresarial.

Algunas compañías han trabajado por estar en mejores condiciones para enfrentar la incertidumbre, dando prioridad al fortalecimiento de su capital humano y a la generación de lealtad, procesos que han tomado varios años en muchos casos. La gestión estratégica del talento no puede dejarse exclusivamente en manos de los responsables de las áreas de Recursos Humanos, sino que constituye una tarea irrenunciable de la Alta Dirección.

El nivel C de las empresas (por ejemplo, el Chief Executive Officer o CEO, el Chief Financial Officer o CFO, o el Chief Information Officer o CIO), debe asumir la gestión de capital humano como una responsabilidad estratégica, e incorporarla en su plan de negocio, discutiéndola en los diferentes consejos para llevarla a cabo de manera integral en toda la organización.

## **TALENTO DEL CAPITAL HUMANO: UN ACTIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

La relevancia de la gestión de talento está presente tanto en los momentos de recesión, cuando se recortan costos y se reduce el personal, como en las épocas de expansión, cuando es necesario incorporar a quienes apuntalarán el despegue y mantendrán el ritmo. Esta dinámica es previsible, y las organizaciones deben hacer un manejo adecuado del talento con el que cuentan o que requieren.

Existen indicadores, como el nivel de rotación de personal o el porcentaje de aportaciones o sugerencias por empleado, que permiten ubicar cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la organización; sin embargo, por sí mismos, estos solo reflejan lo que ya sucedió.

Si se busca afianzar la capacidad competitiva y la sostenibilidad del negocio, debemos identificar cuál es el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades, valores y actitudes), que se requieren de cara al futuro de la compañía.

Cuando el desarrollo y la consecución de estas competencias están poco alineados con la estrategia del negocio, y el plan de la empresa no ha sido desarrollado con la mira puesta en todos los factores de riesgo, es difícil saber si podrá llegar a donde la Alta Dirección ha puesto sus expectativas.

Dado que el talento humano es un recurso escaso, resulta un reto desarrollar las prácticas y políticas que permitan hacer acopio de él, y



sacarle el máximo provecho posible. En el contexto vigente, resulta insuficiente contratar e identificar altos mandos y gente calificada como de “alto potencial” o HiPo (por las siglas en inglés de *High Potential Employee*), sino que es tanto o más importante voltear a ver al personal de todos los niveles, incluyendo la parte operativa de la organización, para cultivar el talento necesario.

### **ALTO POTENCIAL: CONOCIENDO EL VALOR RELATIVO DEL TALENTO**

Una encuesta reciente del Centro de Excelencia en Recursos Humanos de KPMG International: *War for Talent – Time to Change Direction* (La guerra por el talento – Tiempo para cambiar de rumbo), reunió la opinión de 335 de los principales directores de empresas en 47 países.

El análisis de la opinión directiva evidenció la profundidad de la problemática, y confirma que, en el contexto global actual, hay que enfocarse en identificar y desarrollar

las competencias que cada uno de los integrantes del negocio puede exhibir. Es un reto ineludible y se espera que se agudice en los próximos dos o tres años.

Hay personas que pueden ser adecuadas, incluso brillantes, para las ventas, en determinadas circunstancias, o para dirigir ciertas campañas, pero son menos exitosas al enfrentarse a una crisis que surja de pronto, y que derrumbe los escenarios ya conocidos y bajo control.

Por ello, la capacidad de “desaprender”, es decir, de reciclarse y asimilar posturas para actuar en escenarios desconocidos,

así como de manejar la ambigüedad y la incertidumbre, cobran relevancia como atributos clave para hacer frente a la adversidad.

Para enfrentar la nueva guerra por el talento, hay que asegurarse de que la Alta Dirección asuma la responsabilidad de gestionar el talento de manera integral y proactiva, comprendiendo que el tema debe incorporarse a la gestión de los riesgos que pueden comprometer el desarrollo futuro del negocio.

La nueva guerra por el talento puede entenderse leyendo libros, pero construir y poner en marcha un proceso inteligente de gestión de recursos humanos, requiere mucho más que eso. ■

\* Mario Zavala es Gerente Senior de Desarrollo de Talento en KPMG en México, y se le puede contactar en [asesoria@kpmg.com.mx](mailto:asesoria@kpmg.com.mx) / Se sugiere visitar: [www.delineandoestrategias.com](http://www.delineandoestrategias.com)