

0 0 3

¿QUÉ ELEMENTOS INCLUYE LA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA?

59%

de los encuestados dijeron que la alta gerencia no invierte suficiente tiempo de calidad en el desarrollo del talento de la organización.

Fuente: The McKinsey Global Institute, 2008.

Hay que entender que las empresas se encuentran inmersas en procesos complejos, como la apertura global de los mercados, la conectividad y la expansión del conocimiento colectivo, la fortaleza decisiva de los consumidores, así como las grandes fusiones y adquisiciones. Todo ello ha dejado estragos en la forma en que se hacían los negocios; cada empresa debe tener muy claro cómo y dónde interviene su estrategia de talento; debe reconocer cuáles son sus áreas funcionales y dónde se vuelve más crítica, en cuanto a atracción y retención.

El responsable de dicha estrategia habrá de complementar su trabajo de campo con la definición clara y precisa de las competencias clave, tanto organizacionales como del perfil de comportamientos y habilidades del individuo.

¿Cómo se definen las competencias clave?

Dependerá de las prioridades del negocio o de las áreas de oportunidad. Se puede reforzar la construcción de las marcas; cautivar y retener a los consumidores y clientes; y ejecutar procesos de innovación. Éstas deben estar basadas en las capacidades de talento de la empresa y en sus roles clave.

¿Cómo determinar a los key roles o gente clave?

Son aquellos que aseguran el *drive*, al menos, en construcción de marcas, compromiso de consumidores y desarrollo de innovación. Así como los que, en caso de dejar una vacante, ponen en riesgo el resultado, el crecimiento o el nivel de *expertise* de la empresa.

Si ese fuera el caso, hay que analizar si está

identificado el reemplazo, si es parte de la organización y si está listo para ocupar la plaza. A este proceso se le conoce como *readiness*, es parte del plan de sucesión que toda Agenda de Talento debe tener y es un *input* en la estrategia de atracción.

Hay que tener en claro quién es el talento en riesgo de volar; es decir, aquel que de irse, puede causar repercusiones. Un ejemplo son los *hot zone*, que generan alto impacto tras su salida, por lo que se debe tener un plan para reducir la vulnerabilidad del negocio. Asimismo, debe existir la figura *best in class* que corresponde al talento que cumple con los requerimientos para entregar los resultados esperados.

En resumen, la estrategia de talento debe incluir lo siguiente:

1. Identificar a los *key roles* y validarlos.
2. Elaborar el *assessment* de talento para tener identificados los *gaps* y necesidades específicas.
3. Elaborar una matriz de riesgos potenciales de talento.
4. Diseñar un plan de sucesión.
5. Ratificar el talento disponible.
6. Tener un plan de atracción de talento para cubrir posiciones clave.

Cada empresa debe tener muy claro cómo y dónde interviene su estrategia de talento.

Miguel A. Sánchez Cervantes

VP DE RECURSOS HUMANOS DE CADBURY ADAMS MÉXICO, CARIBE Y CENTROAMÉRICA.

ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

HA FORMADO PARTE DE: AeroMéxico, Pepsico, Michelin México.

