

5. EVALUACIÓN DEL TALENTO

5.1 Evaluación del talento humano

El mayor recurso de una empresa está en sus profesionales, aunque muchas ignoran el valor del potencial que sus colaboradores pueden traer al negocio; es por eso que debemos de poner énfasis en la evaluación del talento.

La evaluación del talento es un sistema de aplicación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo. Nos ayuda a obtener mejores resultados de las personas.

El objetivo de la evaluación es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

5.2 Para qué se evalúa el talento humano

- Para cuantificar un rasgo humano.
- Para tomar decisiones de selección, desarrollo, ascensos y salarios.
- Para llevar un registro histórico de clima, cultura, y motivación.
- Para controlar la estrategia y la operación.

5.3 Características que evalúa el talento

Las características que evalúa el talento son: Las características *individuales, de grupos y las organizacionales*.

Las características individuales, como son las aptitudes, las actitudes, los valores, la personalidad, los conocimientos, la experiencia, y los estilos de trabajo.

Las características de grupos como el liderazgo, la comunicación, los estilos de trabajo, las redes de interacción.

Y por último las características organizacionales como el clima, la cultura, el cambio, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida.

Entre alguna de las ventajas de la evaluación del talento humano están:

- Mejorar el desempeño, a través de la retroalimentación.
- Establecer políticas de compensación: Puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Tomar decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. Así como la planeación y desarrollo de la carrera profesional guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas³.

5.4 Instrumentos y técnicas para la evaluación del talento

Algunos de los instrumentos y técnicas que se utilizan para evaluar las características individuales, grupales y organizacionales, esto es, el talento humano, y que pueden utilizarse como base de gestión por competencia, son los que a continuación se presentan:

Pruebas psicológicas. Estas pruebas van dirigidas a medir las aptitudes y la personalidad.

Técnicas proyectivas. Son aquellas que reflejan su personalidad a través de casi todo lo que hacen, aún de forma no consciente.

Pruebas profesionales. Son las que sirven para evaluar los conocimientos y aptitudes del candidato/a directamente implicados en el puesto de trabajo.

Dinámicas de grupo. La dinámica de grupo es una técnica que reúne a varios candidatos/as, y se les propone una situación en la que tienen que alcanzar un objetivo común y tomar varias decisiones; aquí el tiempo es un factor importante, ya que existe un tiempo límite. Además ellos mismos deben de autorregularse, y es así es como van surgiendo distintos roles (el líder, el chistoso, el opositor, el preguntón, etc.).

Assesment center. Es un instrumento de selección de personal de mayor complejidad y capacidad predictiva que existe actualmente. Es realmente costoso, por lo que sólo se dirige hacia la selección de altos cargos y puestos ejecutivos, sobre los que la empresa para la cual trabajan está planteando planes de carrera. El assesment evalúa aspectos profesionales y personales, tales como inteligencia general, aptitudes verbales, numéricas, entre otras. Habilidades y destrezas profesionales, conocimientos, especialmente en materias de alto valor, como el inglés y la informática; rasgos de personalidad y habilidades específicas de puestos de responsabilidad⁴.

Asimismo, McKinsey propone el “Índice de Mentalidad en el Talento” (Talent Mindset Index), el cual considera las acciones recomendadas que un líder puede tomar para inculcar la mentalidad de talento en una organización.

⁴ <http://www.aulafacil.com/seleccionpersonal/Lecc-8.htm>

Estas acciones incluyen:

- Establecer un estándar de oro para el talento.
- Involucrarse activamente con la gente en todos los niveles de la organización.
- Conducir un proceso simple de revisión y exploración de talento.
- Inculcar una mentalidad de talento en todos los gerentes.
- Invertir *verdaderos* recursos en el talento.
- Asegurarse de que los líderes se hagan responsables de la fortaleza de los grupos de talento.

Aun cuando estos lineamientos son un buen comienzo, no son suficientemente comprensivos o específicos para facilitar un cambio real. Por ello, el Human Capital Institute elaboró los siguientes 28 criterios para ayudar a las organizaciones a desarrollar una mentalidad de talento.

Estos criterios están agrupados dentro de las áreas de compromiso ejecutivo, alineación, adquisición de talento, el proceso de revisión de talento, responsabilidades, recursos, cultura y resultados. Como se detallan a continuación:

<p><u>Índice de Compromiso</u></p> <p><u>Ejecutivo</u></p>	1. Los ejecutivos tienen una profunda convicción sobre la importancia del talento.
	2. El talento se refleja en la misión y los valores de la compañía.
	3. Los estándares de talento son altos y hay un compromiso compartido con el estándar.
	4. Se invierte tanto tiempo en la administración del talento como en la administración del presupuesto.
	5. Los ejecutivos invierten al menos el 30% de su tiempo en aspectos de talento
<p><u>Alineación</u></p>	6. La estrategia guía el uso más efectivo del capital humano.
	7. Los sistemas de administración del desempeño y de recompensa promueven el mejor uso del talento.

<u>Adquisición de talento</u>	8. Los ejecutivos no dudan en traer nuevo talento si los niveles de habilidad son bajos.
	9. La compañía siempre busca el mejor talento removiendo los obstáculos.
	10. La propuesta de valor de la compañía es atractiva para el mejor talento.
<u>Proceso de revisión del talento</u>	11. La Gerencia Senior está involucrada directa y regularmente con 2-5% de los empleados.
	12. Un proceso replicable de revisión se ejecuta por lo menos una vez al año y está integrado al negocio.
	13. El talento es segmentado basado en su impacto en el negocio.
	14. El talento es evaluado tanto en desempeño como en potencial.
	15. La compañía invierte en la gente con más alto desempeño y potencial.
	16. Existe una base de reemplazo de por lo menos dos personas para posiciones de alto valor.
<u>Responsabilidad</u>	17. Los ejecutivos son directamente responsables de desarrollar “pools” de talento.
	18. Los gerentes son directamente responsables de desarrollar talento.
	19. Los gerentes son entrenados apropiadamente en actividades de “coaching” y desarrollo.
	20. Los empleados comprenden quién es responsable de su desarrollo.
<u>Recursos</u>	21. La organización desarrolla talento a través de equipos virtuales, asignaciones de trabajo flexibles, objetivos exigentes y nuevas asignaciones nacionales y globales.
	22. Se asignan recursos apropiados.
	23. Se desarrollan y se apoyan planes de desarrollo individual.
<u>Cultura</u>	24. La cultura promueve el feedback y el aprendizaje continuo.
	25. La cultura promueve la colaboración y el riesgo.
<u>Resultados</u>	26. El compromiso y otros datos son reunidos en una base regular.
	27. La información es segmentada para que los indicadores de alto talento sean claros.
	28. Los ejecutivos creen que se puede lograr un progreso significativo en un año.

El Índice de Mentalidad en el Talento ofrece una serie de lineamientos prácticos para implementar una mentalidad en el talento, a través de las organizaciones. Provee una forma de monitorear y dar seguimiento a la forma en la que las organizaciones se conducen en el altamente competitivo ambiente de hoy. Cuando la capacidad de apalancar y optimizar el talento dentro de las organizaciones se eleva, el dilema de la Paradoja del Talento se reduce, y la implementación efectiva es una posibilidad distintiva. Traducido de un artículo de David C. Forman, Chief Learning Officer del Human Capital Institute.