

LA FÓRMULA DEL TALENTO

Definiciones, forma de medirlos y su integración

THE TALENT FORMULA

Definitions, how to measure them and their integration

Patricio Benavides Almeida¹

Resumen

Existen factores que se deben considerar para llevar a cabo los distintos procesos relacionados a la gestión del talento en las organizaciones. Actividades como reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo exigen una revisión minuciosa de estos factores para optimizar la inversión que realiza la empresa con sus colaboradores y que a su vez estén ocupando un lugar adecuado que motive su desarrollo profesional.

El presente artículo tiene como objetivo revisar estos factores que son de dos tipos, *hard skills* y *soft skills*; y analizar cómo influyen al momento de ejecutar los distintos procesos de gestión del talento.

También detalla la forma de llevar a cabo la medición de cada factor y presenta una metodología utilizada en una empresa de consultoría de recursos humanos, con la que se busca que esta información sea un instrumento adicional para la toma de decisiones y se puedan crear estrategias con los colaboradores.

Palabras claves: Gestión; Talento; Habilidades; Inteligencia; Comportamiento.

¹ Ingeniero en Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Consultor de recursos humanos. Candidato a Master en Administración de Empresas, Graduate School of Business, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: rpbnavides22@gmail.com

Artículo recibido: 17/05/2017. Artículo aprobado: 30/10/2017.

Abstract

There are factors that should be considered in order to carry out the different processes related to talent management in organizations. Activities such as recruitment, selection, assessment and development require a thorough revision of these factors to optimize the investment that the enterprise makes with its collaborators and that in turn they are occupying a suitable place that motivates their professional development.

The present article aims to review these two kinds of factors: hard skills and soft skills; and analyze how they influence when executing the different processes of talent management.

In addition, it details how to measure each factor and presents a methodology used in a human resources consulting company, which seeks to use this information as an additional tool to make decisions and create strategies with the collaborators.

Key words: *Management; Talent; Abilities; Intelligence; Behavior.*

Introducción

En la actualidad la sociedad se enfrenta a un mundo dinámico que constantemente ofrece avances y nuevas formas de llevar a cabo distintas tareas cotidianas y en el trabajo. El área de tecnología es sin duda donde más y mayores progresos se han evidenciado y eso ha impactado el día a día de colaboradores y empresas. Ante esto las organizaciones se han preocupado por vincular sus procesos y actividades al uso de software y herramientas que faciliten o automaticen el trabajo y que eso genere una mayor productividad.

Sin embargo, existen procesos y áreas sensibles donde a pesar de esta automatización la clave continúa estando en la habilidad de los colaboradores para ejercer su función y la metodología con la que se trabaje para una adecuada gestión de cada área. Talento humano es una de esas áreas donde cada uno de sus sub-sistemas depende en gran medida de las diferentes competencias y antecedentes profesionales de sus responsables, lo cual puede provocar que a menudo se traten estos temas de manera subjetiva. La forma de evitar caer en esta subjetividad y adicional preparar el camino para automatizar un proceso es la creación de una metodología la cual abarque las distintas etapas y formas de valoración de cada una de ellas, para que en adelante los responsables puedan medir y controlar su ejecución.

Talento humano realiza actividades operativas y estratégicas. Las primeras, por su naturaleza, no exigen una preparación especializada o un conocimiento a profundidad para llevarlo a cabo, por ejemplo el cargar una información en un sistema de control de novedades, o el registrar los permisos del personal. Por otro lado, dentro de las actividades estratégicas están los sub-sistemas como la selección de futuros colaboradores, la evaluación del personal y el desarrollo de cada uno de ellos, todas estas cuentan con exigencias técnicas y de conocimiento para que con su aplicación se genere un impacto positivo que a su vez se vea reflejado en la participación del colaborador en la empresa y esté acorde a la misión de su cargo.

La gestión del talento

La gestión se puede definir como la forma de administrar eficiente y eficazmente una o varias tareas orientadas a la consecución de objetivos, para este caso hablamos de la gestión del talento entendiendo por talento aquellas habilidades o capacidades con las que cuenta una persona, y precisamente al tratarse de personas es que el tema se hace sensible ya que dependiendo de la calidad con la que se gestione se obtendrán resultados con cada colaborador.

Michaels y otros (2001) mencionan al talento como "la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso". (p. xii).

Ahora bien y como se mencionó en un inicio, la dinámica y avances que existen han dado como resultado que la definición de gestión del talento también se lo relacione a cuestiones más estratégicas en la actualidad. Hatum (2011) define a la gestión del talento

como “una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados” (p. 35), definición que abarca los retos a los que se enfrenta el área de talento humano de las empresas sin distinción de su tamaño, giro de negocio u objetivos. Ulrich (2006) por su parte nombra como uno de los desafíos para recursos humanos el “atraer, retener y medir la competencia y capital intelectual” (p. 39).

Estos aportes bibliográficos y la práctica ejercida en los distintos procesos de recursos humanos llevados a cabo en la consultora Selecta, *Talent Hunters*² son los que sustentan la metodología que se ha desarrollado para afrontar los retos de un área que tiene la obligación de responder y alinearse a las necesidades estratégicas de todo negocio.

La fórmula del talento

La fórmula del talento es como se ha denominado a esta metodología, la misma ha sido desarrollada en la empresa de consultoría citada previamente y surge después de haber evaluado a 16800 personas en los distintos procesos de selección y evaluación en la compañía³. La metodología ha sido aplicada por consultores de la firma en distintos procesos, tanto a niveles estratégicos, tácticos y operativos. La fórmula del talento considera la medición de cinco factores al momento de evaluar a las personas, esta medición se ejecuta como parte de procesos de selección, o en la evaluación de colaboradores como base para procesos de desarrollo. Estos factores se dividen en dos grupos, *hard* y *soft skills*, que si se hace una simple traducción hace referencia a las habilidades duras y blandas, pero su denominación abarca conceptos más amplios.

Las *hard skills* hacen referencia a las habilidades que ha adquirido la persona, esta adquisición se puede dar por procesos de formación académica o autoformación, es decir de forma cognitiva, en adelante se hará mención a este factor como el de **conocimientos**. El otro factor considerado dentro de las *hard skills* es la **experiencia**, y esto es la habilidad que se incorpora al ser humano producto de la aplicación, repetición o ejecución de distintas actividades.

Estas habilidades en los procesos de recursos humanos forman parte de lo que se conoce como el perfil duro, su valoración en algunos casos suele ser más numérica o simplemente responder al criterio cumple o no con determinado requisito. Por ejemplo, cuando hablamos de un proceso de selección que busca una persona con título de grado en determinada área de estudios, la persona que valora al candidato comprobará si la persona tiene el título, es decir cumple, o por diversos motivos no culminó sus estudios, por lo cual no cumple con este factor. Caso similar se da al momento de evaluar la experiencia laboral, es decir si existe un requisito de tiempo en el cargo para asumir un reto diferente lo que se hace es contrastar con lo que acredita la persona con el requerimiento.

² Selecta, Talent Hunters: empresa dedicada a la búsqueda y selección especializada, Quito- Ecuador.

³ Recuperado de: <http://www.selecta.ec/selecta-en-cifras-1-1-1> 14 de mayo de 2017

La forma de medir *hard skills* por lo tanto consiste en contrastar los conocimientos y experiencia que cuenta una persona con los requisitos que se tiene para el proceso de selección, evaluación o desarrollo. Esta medición lo lleva a cabo el profesional de recursos humanos apoyado de herramientas sencillas como una plantilla de doble entrada o un *check list*.

El otro grupo, el de las *soft skills*, hace referencia a las habilidades sociales o también conocidas como *people skills*. Lo que se toma en cuenta aquí son las inteligencias, que a su vez se la divide en **inteligencia emocional** e **inteligencia racional**, y las **tendencias de comportamiento** que tiene el colaborador.

La medición en este caso requiere la aplicación de herramientas técnicas que permitan obtener resultados válidos, confiables y consistentes. Esas herramientas conjuntamente con técnicas como entrevistas o *assessment center* permiten tener información para complementar la valoración de la persona.

La fórmula del talento muestra los resultados procesados de la valoración de *hard* y *soft skills* a manera de ranking para convertirse en un documento que respalda la posterior toma de decisiones por parte de los responsables de recursos humanos. El objetivo es hacer técnico a los procesos de recursos humanos, hacer tangible la gestión que se realiza en el área y crear una base para iniciar la retroalimentación con candidatos y colaboradores y que esta sea efectiva.

Los conocimientos

Los conocimientos como definición formal se menciona que son todo tipo de datos que se procesan en el cerebro de forma que logra transformarse en información la cual se irá consolidando en todo ser humano para que ante determinada situación se tome una decisión.

Para la metodología de la fórmula del talento se valora la información que adquiere la persona mediante los procesos de aprendizaje que ha tenido. La formación universitaria es la variable que mayor peso tiene ya que es donde los conocimientos técnicos y relacionados a cada una de las profesiones se adquieren. Otra de las variables que influyen en este factor son certificaciones, cursos de actualización, participación en entrenamientos formales, procesos de autoformación, y en los últimos años ha ido ganando espacio procesos de formación virtual conocidos como *e-learning*.

La experiencia

En este factor lo que se hace es la valoración de la trayectoria profesional. La experiencia a su vez genera nuevos conocimientos, de ahí la importancia de medir en cantidad y calidad la vida laboral de la persona.

Por ejemplo una persona X, tiene una experiencia laboral total de 8 años, de los cuales los últimos 3 han sido a nivel gerencial, por otro lado está la persona Y que tiene una experiencia laboral total de 10 años, de los cuales los últimos 5 ha sido a nivel analista. Si bien el tiempo de trayectoria de la persona Y es superior, el alcance y dimensión del

último cargo de la persona X indica que su nivel es más *senior*. A este análisis se debe sumar el tipo, tamaño, giro de negocio y demás características que se tiene en las empresas.

Dentro de este factor de experiencia y para su valoración se deben considerar los logros que ha obtenido la persona en los cargos desempeñados, estos logros deben ser verificables y medibles, y se los toma en cuenta como logros individuales aunque su participación haya sido dentro de un equipo. La forma de medir estos logros se respalda en el manejo de las referencias de trabajadores que se han desenvuelto en un periodo de tiempo con el colaborador que se está evaluando, pudiendo ser considerados jefe, par o subordinado.

La Inteligencia

La inteligencia es la capacidad que tiene el ser humano para resolver un problema, esta capacidad varía dependiendo la situación en la que se encuentra y la decisión que tomará la persona.

Aunque por mucho tiempo se enfocó el estudio de la inteligencia a la capacidad cognitiva, durante los últimos años se amplió el concepto hacia las habilidades sociales. La inteligencia se presenta en diferentes niveles de desarrollo y su estimulación varía en función de factores como la edad, el contexto, entre otros.

Existen varios tipos de inteligencia, sin embargo para el contexto laboral y como parte de la fórmula del talento se toman en cuenta la inteligencia emocional y la inteligencia racional, cada una de estas inteligencias contiene distintos factores que impactan en el resultado final de cada índice.

La inteligencia emocional

La inteligencia emocional hace referencia a la capacidad que tiene el ser humano para reconocer y manejar las emociones propias y de los demás. Este conocimiento y gestión de las emociones permite a la persona actuar de forma que se adapte a la situación y contexto. Daniel Goleman (1996) baso su concepto de inteligencia emocional considerando otros factores: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

- La fórmula del talento considera los siguientes factores como parte de la inteligencia emocional:
- Conocimiento de estados emocionales: es la capacidad que tiene la persona de estar consciente de sus estados emocionales
- Manejo de emociones: una vez que la persona tiene conocimiento de sus emociones se mide cómo reacciona tomando en cuenta la situación a la que se enfrenta.
- Automotivación: es la capacidad que tiene la persona para enfrentar determinada situación y sobreponerse ante los obstáculos que se le presentan.
- Conocimiento de las emociones de otros: es la capacidad que tiene la persona de

reconocer y entender los estados emocionales de las demás personas.

- Manejo de las relaciones interpersonales: es la capacidad que tiene la persona de gestionar sus relaciones interpersonales una vez que ha logrado reconocer su estado emocional y las emociones del resto

La medición de estos factores escapa a la sensibilidad o criterio de un profesional de recursos humanos quien con sus conocimientos técnicos puede dar una aproximación, sin embargo la valoración es a través de la aplicación de un test psicométrico.

La inteligencia racional

Este factor está vinculado y es un parte de lo que se conoce como inteligencia cognitiva y la capacidad que tiene la persona para ejecutar procesos como el razonamiento, la orientación, o los cálculos matemáticos básicos. Al igual que en la inteligencia emocional, en este factor también se recurre a la aplicación de un test psicométrico que mida de forma técnica los siguientes factores:

Habilidad verbal: es la capacidad que tiene la persona para escuchar, hablar, leer y escribir. Estas características son propias de la comunicación y de como la persona interactúa con sus interlocutores. En el caso del test psicométrico se mide mediante la familiarización con vocabulario, es decir los sinónimos.

- Habilidad numérica: es la capacidad que tiene la persona para resolver ejercicios básicos de operaciones matemáticas.
- Razonamiento lógico: hace referencia a la capacidad que tiene la persona para analizar y resolver problemas, partiendo de lo general a lo específico.
- Razonamiento espacial: este índice corresponde a la capacidad de la persona para ejercer un pensamiento abstracto, y además la orientación espacial o geográfica.

Normalmente se tiende a relacionar este factor con el coeficiente intelectual, sin embargo la inteligencia como coeficiente abarca más factores que para esta metodología no son consideradas debido a su extensión y aplicación. La fórmula del talento resalta las habilidades de cada persona para resolver problemas y de igual manera su forma de abordarlos.

Existe al momento una tendencia de dar mayor importancia a la inteligencia emocional por sobre la racional, sin embargo, esto responde más a una aceptación social que a una definición técnica de que la primera este por encima de la segunda.

Lo que hay que rescatar es que ambos índices se complementan, y para un desempeño aceptable o exitoso se deberá poner atención de forma conjunta y no enfocarse en uno u otro.

Las tendencias de comportamiento

El comportamiento es un concepto que usualmente se lo relaciona con la actitud, el carácter, el temperamento o la conducta. Para esta metodología y en el contexto laboral al cual se hace referencia, el comportamiento conforma una parte de una definición más amplia como es la de personalidad. Autores como Prescott (1945) o Eysenck (1987) han desarrollado teorías o aportes para el estudio de la personalidad y sus componentes. Se menciona que la personalidad es la suma del carácter (temperamento y habilidades aprendidas) y el comportamiento.

Por otro lado se lo trata como tendencias ya que su proyección hacia el entorno dependerá de los estímulos y/o motivaciones que se le presenten.

Este factor, al igual que los dos anteriores pertenecientes a las *soft skills*, se lo evalúa con la aplicación de un test psicométrico. En este caso el test que se aplica se basa en la teoría que desarrolló William Moulton Marston con su estudio de la personalidad que lo plasmó en el libro “*Emotions of Normal People*” en el año de 1928 y que sirvió para el desarrollo de la metodología DISC. La metodología DISC considera aspectos como la percepción, el auto conocimiento, el auto concepto y el estudio semántico. Marston centró sus estudios en personas consideradas normales, dejando de lado conductas que presenten desórdenes mentales en general. El modelo desarrollado por lo tanto muestra que las tendencias de comportamiento se miden por ejes y producto de su integración se presenta las características de dominancia, influencia, solidez y cumplimiento.

- Dominancia: tendencia de la persona a tomar riesgos con el fin de obtener resultados.
- Influencia: tendencia de la persona para interactuar con otras personas o con tareas.
- Solidez: tendencia de la persona a permanecer de forma pasiva o situaciones de calma.
- Cumplimiento: tendencia de las personas hacia ambientes estructurados o preestablecidos.

Ranking de candidatos en función de la fórmula del talento

Los resultados obtenidos de la evaluación de cada uno de los factores que se han definido anteriormente se deben reflejar en un cuadro que facilite la lectura de la calificación de cada uno de ellos y que permita definir un orden de los evaluados para la toma de decisiones.

Para la elaboración del ranking se utiliza la siguiente escala de calificación:

- 3: indica un porcentaje de cumplimiento superior al del 80%
- 2: indica un porcentaje de cumplimiento que va entre 50% al 79%
- 1: indica un porcentaje de cumplimiento hasta 49%

La calificación es de forma individual y el valor que se obtenga en cada factor arroja un peso ponderado que, sumado entre ellos, brindan la calificación final de la persona y permiten asignar el orden dentro del ranking.

De igual manera el peso que cada factor tiene varía de acuerdo al nivel jerárquico de las personas que se vayan evaluar. Para esto se han definido dos tipos de rankings, el uno para ejecutivos y/o profesionales en áreas tácticas o estratégicas y el otro para potenciales y/o profesionales en áreas operativas. El primero tiene un peso ponderado para *hard skills* de 60% y para *soft skills* de 40%. Mientras que para el segundo se invierte la relación, es decir, *hard skills* 40% y *soft skills* 60%.

Tabla N°1: Ejemplo de ranking para potenciales y/o profesionales en áreas operativas

RANKING DE CANDIDATOS						
Nombres	Experiencia	Conocimientos	Inteligencias		Tendencias de Comportamiento	Calificación
			Emocional	Racional		
		40%		60%		
Candidato 1	3	3	2	3	3	93%
Candidato 2	3	2	2	3	3	87%
Candidato 3	3	3	2	2	2	80%
Candidato 4	3	2	2	2	1	67%

Fuente: elaboración del autor (2017)⁴

El ranking por lo tanto define un porcentaje final para cada candidato de acuerdo a la puntuación obtenida en cada factor. Mediante este ranking se toman decisiones las cuales y como se mencionó en un principio deben estar orientadas a impactar de forma positiva en el desarrollo de la persona y de la empresa.

⁴ De acuerdo a la calificación (1,2, o 3) y mediante una regla de tres con el peso ponderado de *hard skills* y *soft skills*, se obtendrá un puntaje en cada factor. Estos factores sumados entre sí nos darán la calificación de cada persona y se ordena de forma descendente.

Conclusiones

El área de recursos humanos enfrenta retos que se resumen en atraer, retener y desarrollar talento, cada una de estas se debe manejar con una metodología que incluya etapas de manera que se optimice su ejecución y medición.

La evaluación de *hard skills* debe ser llevada a cabo por profesionales de recursos humanos que puedan contrastar el cumplimiento de los requisitos por parte de colaborador o candidato respecto al proceso de selección o desarrollo que se esté llevando a cabo.

La tecnología debe vincularse a los procesos de recursos humanos para aprovechar sus bondades y reducir tiempos operativos, en el caso de la fórmula del talento, la tecnología permite optimizar etapas como la de evaluación de *soft skills* donde el tiempo y forma de aplicación se hacen ágiles y sobre todo los resultados se obtienen de una forma automatizada y validada científicamente.

La metodología de la fórmula del talento considera factores que inciden directamente en el desempeño de la persona en su trabajo, es necesario conocer la forma de medir cada uno de ellos de forma técnica y reduciendo la subjetividad para que las decisiones a tomar generen resultados positivos para la empresa y para la persona.

El ranking de candidatos arroja resultados técnicos y cuentan con un alto grado de objetividad, esto se debe tomar como una herramienta adicional para el proceso de toma de decisiones.

Bibliografía

- Bolton, R.; Grover, D. (2007). *No hay personas difíciles*. Barcelona: Gestión 2000
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires: Temas.
- Michaels, E.; Handfiel-Jones, H.; Axelord, B. (2001). *The war for talent*. Boston: McKinsey & Company, Inc.
- Pérez, F. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, cómics y psicología de la normalidad. *Revista de historia de la psicología*, 31(2-3), 151- 165
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.