

El Director de talento

¿Será necesario diseñar y/o rediseñar y desarrollar el puesto de Director de talento?

¿Estarías de acuerdo en que una de las principales contribuciones de la función de Recursos Humanos está en que logren establecer los medios y mejores prácticas, para que la empresa pueda contar con la “Disponibilidad y Oportunidad de talento preparado y listo en el lugar, en el tiempo y en la forma requeridos”?

O sea, el poder contar con colaboradores bien perfilados, identificados, entrenados y con la suficiente experiencia adquirida o aprendida como para asumir nuevas responsabilidades en la localidad, puesto y tiempo requeridos.

En los artículos de julio-agosto y noviembre-diciembre pasados, estuve haciendo referencia al Indicador de talento, a lo que significaba estar en “Déficit o en Superávit” relativo a uno o varias posiciones, sobre todo si estas son claves o estratégicas, incluso visto desde los mismos reemplazos del primer nivel jerárquico.

Se mencionaba de la importancia de saber cuál es el “Déficit” en alguna posición clave que podría ser por ejemplo de “-4”, pero más importante y relevante a este numerito, será el preguntarnos como siguiente paso inmediato:

¿Cuánto nos cuesta tener en “Déficit” el Indicador de Talento?

Tendríamos que tener la forma de poder medir o estimar al menos la magnitud del daño que este Déficit pueda estar generando, saber cuánto nos cuesta en ingresos, en costos directos, en costos de oportunidad, para empezar.

Por lo tanto, para poder contar con un Indicador de talento en “Superávit” se requieren de dos factores principalmente:

- 1) Contar con el “Proceso de planeación de recursos humanos”.
- 2) Contar con la posición de “Director de talento” correctamente definida de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la organización.

Se requiere en primer lugar de un “Proceso de planeación de recursos humanos” como se mencionó en el artículo previo del mes de noviembre

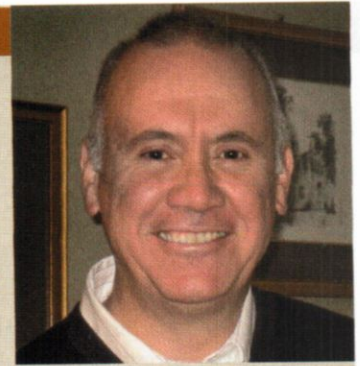
/diciembre pasados, que pueda responder a las siguientes preguntas que cualquier organización debería hacerse:

- ¿Tenemos un “Superávit” de líderes y talento para poder lograr los objetivos y retos del hoy y del mañana?
¿O ni siquiera sabemos que traemos un “Déficit”?
- ¿Sabemos (identificamos) quienes son nuestros líderes y talento al inicio o durante su carrera dentro de la organización?
- ¿Preparamos y desarrollamos en tiempo y forma a nuestros líderes y talento para cuando se planea o requiera que sean asignados a nuevas responsabilidades, o sean transferidos o promovidos?
- ¿Nunca tenemos la necesidad de salir a buscar líderes y talento que requerimos para nuestras necesidades organizacionales actuales y futuras, independientemente del nivel jerárquico?

Las preguntas anteriores establecen en gran medida la “necesidad y razón de ser” de contar con talento listo en tiempo y forma a través de un “Proceso planeado y ordenado” que permita lograr lo anterior, de acuerdo a las necesidades organizacionales identificadas, tanto de corto como de largo plazos.

En algunos casos nos escudamos en que “no teníamos a alguien más para asignar al puesto en cuestión”, para luego terminar culpando o despidiendo al que nosotros mismos decidimos asignar, quien probablemente desde un principio no tenía ni el perfil, ni el entrenamiento ni la experiencia, o lo asignamos prematuramente; o ya asignado no tuvo la guía ni la supervisión necesarias en las áreas en las que sabíamos que requería de apoyo.

En segundo lugar, se requiere de alguien que “dirija, facilite, controle y custodie este proceso de Planeación de recursos humanos” con todo lo que implica: Alineación del plan de negocio (*Business Plan*) con el Plan de gente (*People Plan*), Identificación de necesidades organizaciona-



**Pablo
Santa María G.**

les, Evaluación del desempeño, Identificación y desarrollo del talento de cualquier nivel, Planes individuales de desarrollo y de carrera, etc.

Para lo anterior, de entrada el Director de recursos humanos debería de ser el primer responsable, sin embargo, también lo puede ser la posición que se puede denominar como "Director de talento".

Cuando reviso *websites* de portales de reclutamiento de Estados Unidos, Canadá y México, se empieza a notar una leve tendencia a contar con un puesto que en algunos casos lo denominan como "Director de talento", el cual se encarga de coordinar y alinear este Proceso de planeación de recursos humanos, hacia la propia función de recursos humanos, como hacia todos los que están involucrados de otras áreas.

El puesto puede estar reportando al Director de recursos humanos, aunque se notan varios ejemplos donde el reporte o línea directa es con el Director general, pues no cabe duda que para que este proceso funcione, el Director general es su principal patrocinador, si es que entiende, participa y apoya el proceso.

Encontré un común denominador en los portales de reclutamiento sobre el puesto en cuestión: las responsabilidades y objetivos además del perfil del puesto son diferentes entre sí dependiendo de la versión encontrada; como que no hay una claro entendimiento de las responsabilidades, o será que el puesto puede tener varios roles y responsabilidades.

Desde mi punto de vista, el Director de talento puede cubrir uno varios de los enfoques a los que me refiero a continuación:

- "Consultor" para el diseño y optimización de la arquitectura del "Proceso y mejores prácticas de planeación (estratégica y operativa) de recursos humanos", que permita lograr un Indicador de talento en Superávit en lugar de Déficit, además de las implicaciones hacia los demás procesos de recursos humanos.

- "Asesor" hacia el responsable de la función de recursos humanos, y/o hacia el Director general y los Directores de comité o de primer nivel, para el desarrollo, implementación y gestión de las "Mejores prácticas de planeación, formación y desarrollo de recursos humanos".

- "Facilitador o Instructor" para que guíe, enseñe, entrene, mercedee, multiplique y facilite la aplicación de las "Mejores prácticas de planeación, formación y desarrollo de sus recursos humanos", a usarse o gestionarse por cualquier jefe inmediato hacia sus colaboradores, máxime si es talento clave identificado.

¿Quedaría claro que el verdadero Director de recursos humanos es el mismo jefe inmediato del cualquier nivel hacia los colaboradores que le reportan?

- Como *Coach* para que instruya, acompañe y de seguimiento a los jefes inmediatos y líderes, además del talento identificado o con sus equipos naturales, para la correcta y efectiva gestión de las "Mejores prácticas de planeación, formación y desarrollo de sus RH".
- Como "Mentor" para los casos específicos que se definan del talento identificado, cuenten con "la guía, el apoyo y la supervisión" requeridas.

Probablemente alguno de estos roles va a predominar más que otro dependiendo de la necesidad, *momentum*, enfoque, entendimiento, prioridad o urgencia que muestre la organización en cuestión, aunque eventualmente se puedan o vayan a usar todos ellos, ya sea en distintos momentos o incluso al mismo tiempo.

Es de observarse también, que algunos de estos roles y responsabilidades podrían o deberían ser apoyados por un asesor o especialista externo.

¿Se estará empezando a mostrar esta tendencia de contar con el Director de talento en las organizaciones de México o de Latinoamérica?