



**Joseba Álava**  
Gerente de Consultoría de Organización  
y Personas-PKF Attest

## La matriz del talento

**P**ara ilustrar de lo que quiero hablar a continuación, me gustaría comenzar contando una conversación reciente con un amigo que es cocinero profesional. En esta conversación me comentaba que cuando él estaba empezando su trayectoria profesional, coincidió en una cocina de un gran restaurante con varios profesionales que estaban empezando y, por lo tanto seguían el proceso establecido por el chef a rajatabla ya que les ofrecía tranquilidad y se aseguraban el logro de los objetivos que se les marcaba; pero, entre ellos como decía mi amigo, había una persona que ya destacaba, hasta preparando los platos más sencillos, como puede ser una ensalada de tomate con anchoas, él aportaba otra técnica, otra interpretación de la experiencia del cliente, trabajando los pequeños matices que aseguraba que potenciaran los sabores, la textura, etc., era de otra liga. En la actualidad, esta persona tiene su propio restaurante, y está en el firmamento de las estrellas Michelin. Este profesional es un claro ejemplo de lo que se entiende por talento.

Yo entiendo el talento como la inteligencia en acción, aquello que te permite lograr un desempeño extraordinario, capaz de elegir las metas, los recursos, las acciones y movilizar los recursos intelectuales y emocionales necesarios que aportan alto valor a la compañía y que son un factor diferencial frente a la competencia y en el sector, en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo. Se trata de personas clave y su pérdida provocaría un daño importante para la organización. Bill Gates una vez comentó: "Si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría".

Las organizaciones se juegan mucho y desde el área de recursos humanos, se debe prestar una especial atención a la gestión proactiva de las personas que las componen para ser capaces de identificar el talento existente, clasificarlo y diseñar estrategias adecuadas para la gestión de los diversos talentos que existen en las organizaciones y que responden a una realidad multicultural y multigeneracional.

La gestión del talento por lo tanto debe responder a una visión global y transversal de la organización, con especial atención a las necesidades actuales y retos



futuros. Algunos estudios realizados nos dicen que las organizaciones que saben cómo gestionar su talento mejoran sus resultados hasta un 25% frente a las que no lo hacen.

Una herramienta para esta gestión es la *Matriz de las 9 cajas del talento*, que permite evaluar y ubicar a las personas, en función de sus competencias y desempeño, en el cuadrante correspondiente de las 9 cajas del talento y en base a esta ubicación se diseñan programas de intervención personalizados. La matriz del talento nos permite identificar a las personas que son clave (*key people*) para la empresa y que pueden marcar el futuro de la compañía si realizamos una adecuada gestión de las mismas.

El modelo clasifica a las personas en función a dos ejes, su desempeño actual y el potencial de crecimiento futuro. Cada persona aparece clasificada en un cuadrante en base a la evaluación recibida, y como resultado del global de la evaluación se logra un mapa visual que nos permite determinar las actuaciones a desplegar para asegurar su crecimiento y retención. No voy a tratar todos los cuadrantes, únicamente me voy a centrar en tres de ellos. Las personas de "alto potencial-alto desempeño" son aquellas que destacan y que son el futuro de la organización, con las que se deben definir programas de desarrollo orientados a potenciar su liderazgo y peso en la organización. Una vía de desarrollo puede ser el despliegue de programas de *mentoring* acompañados de las personas a las que pueden llegar a suceder.



■  
**Según estudios realizados,  
 las organizaciones que  
 saben cómo gestionar  
 su talento mejoran sus  
 resultados hasta un 25%**

■

Como segundo perfil a comentar está el "medio potencial-medio desempeño", personas clave por su equilibrio y aportación a la organización, dan estabilidad y aseguran el logro del objetivo, transforman las ideas y propuestas en actuaciones operativas y proporcionan un clima de equilibrio y serenidad.

Y por último el perfil de "alto potencial-bajo desempeño", los diamantes en bruto de la organización. Tienen margen de crecimiento y pueden aportar más; lo importante para que lo logren es identificar cuál es el elemento que genera la desmotivación. Un error habitual es perder a este tipo de profesionales por falta sensibilidad en la aplicación de políticas de gestión de personas eficientes.

Las 9 cajas nos aportan mucha riqueza en la gestión de las personas en las organizaciones. Esta metodología permite definir los programas de carrera, identificar y programar el relevo generacional de los puestos críticos y la gestión del conocimiento de una forma proactiva para, no solo quedarnos con el conocimiento explícito sino también, captar y retener en la empresa el conocimiento tácito; permite definir programas de desarrollo/ formación adecuados a los retos de la organización, en base al conocimiento y capacidades personales, con diseños personales.

A priori, diseñar y gestionar un modelo de gestión eficaz del talento en las organizaciones da vértigo, por la complejidad de la definición de la estructura pero, sobre todo por la dificultad del despliegue de la evaluación y gestión de la ingente cantidad de datos e información que se generan. Sin embargo, en la actualidad, la tecnología permite facilitar y gestionar estos modelos de gestión del talento y, más allá de eso, realizar una gestión integral de las personas en la organización.

Gestionar personas no es fácil y la digitalización de estos procesos mediante soluciones de gestión de personas son, sin duda, un apoyo necesario para los responsables de esta área estratégica en la empresa, porque ayuda a gestionar pero además facilita la toma de decisiones críticas, como pueden ser los relevos generacionales, las promociones, las salidas de la organización, las mejoras salariales, entre otras muchas.