

CLAVES PARA IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE LA EMPRESA

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS MUCHAS EMPRESAS HAN OPTADO POR LA PROMOCIÓN INTERNA FRENTE A LOS “FICHAJES ESTRELLA”, DISEÑANDO PROGRAMAS DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL, QUE HAN CONSISTIDO TANTO EN LA INCORPORACIÓN DE JÓVENES TITULADOS, COMO EN LA POTENCIACIÓN DE DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS CON UNA DESTACADA TRAYECTORIA DENTRO DE LA EMPRESA.

OLGA RINCÓN, CONSULTORA DE PEOPLEMATTERS.

La situación demográfica actual y futura (disminución de la tasa de natalidad e incremento de la esperanza de vida), unida a la evolución que ha sufrido el mercado laboral en los últimos años, nos hace prever una escasez de directivos y de personas cualificadas a medio plazo. Este hecho ha llevado a un gran número de empresas a diseñar programas de identificación de potencial.

Por un lado, muchas empresas han comenzado a identificar este potencial durante el proceso de incorporación de perfiles sin experiencia o “jóvenes titulados”, diseñando herramientas y aplicando técnicas que permitan buscar esos factores que ayuden a identificar el potencial buscado (por ejemplo, su capacidad de aprendizaje, su capacidad de comunicación, su sociabilidad, etc.) como base para desarrollar las competencias propias de la compañía a medio y largo plazo.

Por otro lado, se han puesto también en marcha programas de identificación de potencial dirigidos a personas con una destacada trayectoria en la empresa. La finalidad de estos es identificar a

candidatos o candidatas dispuestos a ocupar puestos de responsabilidad en la organización a corto y medio plazo, promoviendo y facilitando su promoción profesional dentro de la compañía. Diversos estudios realizados en los últimos años han demostrado la relación existente entre la inversión realizada al incrementar las capacidades de la plantilla (a través de programas de promoción interna) y los resultados obtenidos por las compañías. Entre otros indicadores, se analiza el incremento de la productividad de los empleados (incremento de su motivación, alineación de sus capacidades con las necesidades de la empresa, etc.).

Un dato: las empresas del Fortune 500 con mayor EBITDA son aquellas que tienen implantadas mejores prácticas de recursos humanos (el 60% utiliza programas de promoción interna), siendo muchas de ellas las más deseadas para trabajar.

COMPETENCIAS: PUNTO DE PARTIDA

El punto de partida para desarrollar las herramientas de identificación del potencial es el desarrollo de las competencias que la empresa requiere para conseguir los objetivos y resultados derivados de su plan estratégico para alcanzar su ventaja competitiva en el mercado. Existen compañías que ya cuentan con desarrollados sistemas de gestión por competencias. En algunos casos se ha partido de las competencias existentes en la empresa, en otros casos se han adaptado las competencias que requerirán los futuros directivos en función de los planes estratégicos de la organización.

En las empresas donde no hay desarrollado un sistema de gestión por competencias, el diseño y desarrollo del programa de identificación del alto potencial ha servido en muchas ocasiones para identificar las competencias que definen a las personas que

DIVERSOS ESTUDIOS REALIZADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN DEMOSTRADO LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA INVERSIÓN REALIZADA AL INCREMENTAR LAS CAPACIDADES DE LA PLANTILLA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

CÓMO IDENTIFICAR EL POTENCIAL

Para identificar el potencial se contemplan las siguientes herramientas:

- Identificar a los candidatos a partir del criterio personal del responsable directo.
- Identificar a los candidatos en base a la trayectoria de la persona en la empresa (evolución de su plan de carrera, sistemas de gestión del desempeño, etc.).
- Identificar a los candidatos mediante pruebas de valoración de competencias (entrevistas, *assesment center*, *feedback 360º*, etc.).
- Combinación de los anteriores.



LAS EMPRESAS DEL FORTUNE 500 CON MAYOR EBITDA SON AQUELLAS QUE TIENEN IMPLANTADAS MEJORES PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

más y mejor contribuyen al éxito de la empresa, construyendo a partir de éstas su modelo.

En cuanto a la metodología seguida para identificar potencial, se han contemplado distintas herramientas:

- ▶ Identificar a los candidatos a partir del criterio personal del responsable directo.
- ▶ Identificar a los candidatos en base a la trayectoria de la persona en la empresa (evolución de su plan de carrera, sistemas de gestión del desempeño, etc.).
- ▶ Identificar a los candidatos mediante pruebas de valoración de competencias (entrevistas, *assesment center*, *feedback 360°*, etc.).
- ▶ Combinación de los anteriores.

Como resultado del proceso de identificación se han diseñado y puesto en marcha Planes de Desarrollo.

RESULTADOS

Sin embargo, ¿es una moda? ¿estamos culturalmente preparados para abordar un programa de estas características? ¿tenemos claros cuáles son los objetivos del programa? ¿tenemos desarrolladas herramientas que nos ayuden a canalizar las acciones

que se van a derivar? ¿vamos a ser capaces de gestionar adecuadamente las expectativas generadas para ambas partes?

Y una vez puesto en marcha, ¿cuál ha sido el resultado de estos planes? ¿se han cumplido las expectativas genera-

das tanto para la empresa como para las personas que han participado de ellos? ¿se ha recuperado la inversión realizada con su puesta en marcha?

El primer grupo de preguntas se debe plantear antes de implantar un programa de esta índole. El segundo grupo de preguntas se planteará después de su desarrollo e implantación, midiendo el impacto en la organización.

Cuadro 1. Beneficios de la identificación de potencial

BENEFICIOS	
EMPRESA	EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos debido a una mayor adecuación persona puesto. • Disminución porcentajes de rotación no deseada. • Incremento del ROI de la inversión en selección, formación y desarrollo • Refuerzo de nuestra imagen de marca como empleador • Equipo directivo cohesionado • Aumento de la reserva de talentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo del contrato psicológico • Incremento de la motivación • Incremento de la productividad • Empleabilidad • Valoración y reconocimiento del esfuerzo

Respecto a las primeras preguntas, “el antes”, se deben tener muy claras las respuestas con anterioridad a su puesta en marcha, si no mejor no hacerlo.

Respecto al segundo bloque de preguntas, “el después”, se debe ser capaz de contestar a todas ellas, si para alguna no se tiene respuesta o ésta es ambigua, puede deberse a que no se han definido indicadores permitan medir y obtener las respuestas o simplemente que los objetivos no se han cumplido.

Esto último puede conllevar algunos aspectos negativos para la organización y para los empleados (hayan participado o no de estos programas), como la disminución de la motivación, del compromiso con la empresa, de la credibilidad del sistema, el no retorno de la inversión realizada, etc.

FACTORES CLAVE A LA HORA DE DISEÑAR E IMPLANTAR CON ÉXITO UN PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

No existe iniciativa empresarial que no considere los factores críticos que pueden conducir a su éxito. La identificación de potencial, como iniciativa *sponsorizada* por la dirección y con implicaciones directas en el negocio, debe considerar antes su diseño y puesta en mar-



EL PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DEL ALTO POTENCIAL HA SERVIDO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEFINEN A LAS PERSONAS QUE MÁS Y MEJOR CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE LA EMPRESA

cha este tipo de factores que nos permitan alcanzar los objetivos para el que ha sido diseñado.

Compromiso de la dirección. En ésta como en cualquier iniciativa de recursos humanos, es clave buscar el compromiso y el apoyo unánime de toda la dirección de la empresa, tanto en el diseño como en la implantación del mismo, así como en las acciones de se deriven de este. Sin el apoyo de los primeros niveles, las personas pueden

percibir que se ha desarrollado una herramienta más de evaluación para los recursos humanos. Uno de los roles que debe asumir la dirección es el de *sponsor*: el papel que pueden jugar en el diseño y puesta en marcha y su participación en la acciones de seguimiento. Esto dará más visibilidad al programa y será percibido por parte de los empleados como una iniciativa estratégica de la organización en su conjunto y no como “una más” de recursos humanos.

Visión y estrategia de negocio. En función de la misión, visión y evolución de la estrategia de negocio, es necesario identificar aquellas competencias a potenciar en los futuros pre-directivos ó directivos, y que son necesarias para alcanzar los objetivos y los retos planteados en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

También se debe diseñar un mapa de sucesiones acorde con el plan estratégico de la compañía, el grado de crecimiento previsto y los aspectos internos de la propia organización, tales como jubilaciones y posibles desvinculaciones que se puedan producir. El plan de sucesiones ayudará a identificar *target* de personas, necesidades a cubrir a corto, medio y largo plazo, etc.

¿OBJETIVOS CUMPLIDOS?

Existen algunos indicadores que se permiten comprobar si el objetivo para el que ha sido diseñada la acción, se ha cumplido:

- Rotación no deseada del colectivo participante.
- Gastos de reclutamiento y selección.
- Número de puestos cubiertos internamente/ total de puestos cubiertos.
- Valor monetario obtenido/ coste total del programa.
- Productividad colectivo; ingresos generados por el colectivo/número de personas que han participado.
- Coste de reemplazo.



NO EXISTE INICIATIVA EMPRESARIAL QUE NO CONSIDERE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN CONDUCIR A SU ÉXITO

Transparencia y objetividad durante el proceso. Parte esencial del proceso será el diseño y la puesta en marcha de acciones de comunicación, formando parte del Plan de Comunicación Interna Global o bien diseñando un plan de comunicación específico para esta iniciativa. Se debe considerar, además, la comunicación informal que se puede generar entorno a ello, que deberemos tratar de mitigar en la medida de lo posible.

En ambos casos la transparencia, la claridad, y la implicación de la dirección y de los *sponsors* identificados, son claves para el éxito del programa.

Se trata de comunicar e informar, contando con la participación de la dirección y de posibles colaboradores, transmitiendo no sólo el objetivo de esta iniciativa en concreto, sino su integración en la estrategia de recursos humanos y de la empresa.

Todo ello requiere en algunos casos diseñar acciones específicas de formación, con la dirección y con aquellas personas que puedan intervenir en el proceso. Por ejemplo, en técnicas de comunicación interna, en sistemas de gestión por competencias (especialmente si estamos en proceso de implantación buscando su identificación y familiarización con las competencias y comportamientos definidos), en herramientas en la valoración de potencial, en posibles acciones de desarrollo (*coaching, mentoring*), etc.

La elección de las herramientas a utilizar a la hora de valorar el potencial de desarrollo de las competencias definidas debe garantizar en todo momento la validez de la información a obtener, pudiéndose complementar, en el caso de herramientas diseñadas para este fin, con la información obtenida de los sis-

temas de gestión de recursos humanos (sistemas de gestión del desempeño, cumplimiento de objetivos, evolución dentro de la compañía, etc.).

En el diseño y elaboración de estas herramientas es importante contar con la participación de la Dirección para el conocimiento de la metodología a seguir, y el diseño de pruebas, en las que puedan aportar su visión estratégica del negocio (por ejemplo, un ejercicio de simulación dentro de un *Assessment Center*). Al mismo tiempo, su participación facilita la respuesta a cuestiones técnicas que pueden surgir por parte de los empleados y les involucrará en mayor medida en la búsqueda del éxito del programa.

Necesario, transparente, claro, objetivo, imparcial, son adjetivos con los que las personas deben responder cuando se pida su opinión acerca de esta iniciativa.

Identificar los intereses y expectativas de las personas que van a participar en el programa y de sus responsables directos.

La identificación de los intereses y expectativas de desarrollo profesional dentro de la compañía nos ayudará a conocer de una forma más cercana las inquietudes de las personas que formarán este colectivo respecto a su desarrollo dentro de la compañía. Contamos también con las necesidades y objetivos de nuestra organización. El punto de encuentro de ambos nos ayudará a identificar, desarrollar e implantar acciones mucho más enfocadas y dirigidas a maximizar la efectividad de las mismas, tanto para la compañía como para la persona.

También deberemos tratar de identificar y canalizar las expectativas e intereses que puedan tener los jefes directos sobre estas personas, y/o que han podido depositar en ellas, dado que pueden sufrir efectos menos positivos (por ejemplo: la desmotivación del resto del equipo por no participar, la rotaciones horizontales, etc.) que se podrían producir en su área de responsabilidad. Nos podemos encontrar con dos posturas: aquellos jefes que facilitan y apoyan la iniciativa, y aquellos que presentan inconvenientes y reticencias. Sobre estos últimos, la labor de la dirección, de los *sponsors* y de los recursos humanos en la comunicación del programa y en su vinculación a aspectos estratégicos, serán claves para ganar su apoyo.



ES NECESARIO IDENTIFICAR AQUELLAS COMPETENCIAS A POTENCIAR EN LOS FUTUROS PRE-DIRECTIVOS Ó DIRECTIVOS

Gestión de expectativas. Una vez puesto en marcha el plan, la empresa debe ser capaz de canalizar, responder y cumplir con las expectativas que se generan ante una iniciativa que implica un programa de desarrollo. Se debe tener en cuenta a toda la organización, y no sólo a aquellos grupos o niveles a los que en principio se dirige. Para ello, será necesario diseñar un minucioso plan de comunicación donde se recojan acciones específicas, dirigidas a todos los *stake-*

holders, previendo, canalizando y respondiendo a las cuestiones que nos puedan plantear.

Aspectos como la promoción y la retribución suelen ser los que más expectativas generan tanto en el colectivo participante como en el que no. Transmitir con claridad, transparencia y de forma reiterativa las acciones que se van a llevar a cabo y las implicaciones que estas pueden tener en ambos aspectos, nos ayudará a gestionar y canalizar estas expectativas.

LA ELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A UTILIZAR A LA HORA DE VALORAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEFINIDAS DEBE GARANTIZAR EN TODO MOMENTO LA VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN A OBTENER

Se debe prestar una atención especial a aquellos que no participen en este programa o aquellos que tras su participación no resulten identificados como de alto potencial. Estos colectivos pueden sentirse desmotivados, pueden pensar que su carrera profesional dentro de la compañía se acaba, puede disminuir su productividad, etc. Con este colectivo se debe trabajar intensivamente en transmitir que su carrera profesional no acaba ahí, y que cuentan con las herramientas que la compañía ya tiene implantadas para seguir aportando valor y desarrollarse dentro de esta.

Diseño de un plan de acción y seguimiento sólido. El éxito o el fracaso del programa de identificación reside en gran medida en este punto. Esa gestión de expectativas de la que hablábamos en puntos anteriores va a residir principalmente en el Plan de Acción y Seguimiento, bien sean acciones formativas, de desarrollo, de compensación, etc.

A la hora de diseñar el plan de acción, se debe tener en cuenta los intereses de la persona y los intereses de la organización en su conjunto. Para ello se tiene que llegar a un consenso sobre las acciones a llevar a cabo, tanto individuales como en colectivas, que nos permitan reforzar competencias comunes a todos y trabajar sobre el colectivo como equipo. Este colectivo, además de cumplir con sus responsabilidades actuales, debe realizar un esfuerzo adicional que le permita abordar el plan de acción y con él reforzar los *gaps* identificados. Para esto será clave (independientemente de acciones de *coaching* y/o *mentoring* que se puedan poner en marcha), encontrar una referencia, una ayuda, es decir, alguien que le conduzca a conseguir los hitos marcados en el plan de acción.

Para ello, se puede establecer la figura del tutor, que será el encargado de realizar un seguimiento exhaustivo de la evolución de la persona en el programa, dándole *feedback*, valorando el aprovechamiento del mismo, siendo un punto de referencia a la hora de resolver dudas, inquietudes, pedir consejo, buscar una imagen en quién reflejarse, etc.

Estos potenciales tutores deberán encontrarse en los primeros niveles de la organización, en algunos casos y como hemos visto anteriormente requerirán en ocasiones un período de formación/información.

Establecer algunos indicadores que nos ayuden a medir tanto la eficacia como la eficiencia de este tipo de acciones. Kaplan y Norton afirmaban: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

Muchas compañías en los últimos años han diseñado e implantado el Cuadro de Mando Integral como herramienta de seguimiento y medición de la evolución de la implantación de la estrategia de la compañía. A través de este sistema, han descubierto los factores críticos e indicadores adecuados que permiten hacer un seguimiento de esos objetivos y de sus resultados, permitiendo analizar la eficiencia, efectividad y aportación de valor de las iniciativas emprendidas desde nuestra área.

Independientemente del grado de implantación del CMI en la compañía, se pueden utilizar algunos indicadores que permitan comprobar si el objetivo para el que ha sido diseñada la acción llevada a cabo, se ha cumplido y el valor aportado a la empresa es el esperado:

- ▶ Rotación no deseada del colectivo participante.
- ▶ Gastos de reclutamiento y selección.
- ▶ Número de puestos cubiertos internamente/ total de puestos cubiertos.
- ▶ Valor monetario obtenido/ coste total del programa.
- ▶ Productividad colectiva; ingresos generados por el colectivo/ número de personas que han participado.
- ▶ Coste de reemplazo.

LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El desarrollo e implantación de estos programas, puede servir como herramienta que facilite un cambio o evolución cultural.

Apoyo al cambio/evolución. En algunas empresas, la implantación de este tipo de programas puede servir de apoyo en procesos de cambio o evolución de la estrategia a desarrollar por recursos humanos, tanto en aspectos culturales (estilos de dirección, trabajo en equipo...) como en el desarrollo o evolución de los modelos de competencias, adaptación, revisión del modelo retributivo, planes de carrera horizontales y desarrollo de nuevas herramientas de desarrollo (*coaching, mentoring*).

Identificación de agentes del cambio. Como ayuda en la gestión de ese posi-



UNA VEZ PUESTO EN MARCHA EL PLAN, LA EMPRESA DEBE SER CAPAZ DE CANALIZAR, RESPONDER Y CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS QUE SE GENERAN ANTE UNA INICIATIVA

ble cambio o evolución, tanto en lo referente a la cultura, como en el diseño e implantación de herramientas que nos ayuden en el desarrollo de la estrategia de recursos humanos y a la consecución de los objetivos.

Para ello se debe identificar, además de la dirección, otros *sponsors* que actúen de facilitadores de este posible cambio o evolución cultural, y ayuden a reconducir posibles resistencias que puedan surgir. En ocasiones, ello requerirá el desarrollo de acciones intensivas de formación, información y comunicación con distintos *stakeholders* (accionistas, sindicatos, etc.). Además, dado su conocimiento de negocio y de los empleados, estos *sponsors* pueden ayudar en la reflexión sobre colectivos o personas

puntuales que en principio pudieran parecer no susceptibles de participar en procesos de estas características o que pudieran estar ocultos dentro de la organización.

La identificación de potencial debe corresponder a los directivos de la empresa y debe ser gestionado por el departamento de recursos humanos, ello permitirá además de contar con el apoyo de los altos cargos, obtener información sobre el talento clave a desarrollar en la compañía, analizar qué y como desarrollar esas competencias que nos pueden llevar a alcanzar una clara ventaja competitiva a través de las personas.

«Claves para identificar el potencial de la empresa». Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 10121 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial