



El día después de la evaluación del talento

JAVIER DÍAZ Y PABLO FLORES, consultores senior de PeopleMatters

Hablar de talento es hablar de las personas que tenemos en nuestra organización. Y hablar del "día después" es hablar de las aplicaciones que va a tener el proceso de evaluación. Contrariamente a lo que se pueda creer, los "talentosos" no necesariamente son "los buenos", "los mejores" o "los más comprometidos" sino aquellos que, debido a que están en el lugar adecuado, pueden hacer aflorar lo mejor de ellos mismos.

Desde esta óptica, la problemática más habitual de las empresas consiste en no contar con las personas en el lugar adecuado. No está entre nuestros objetivos el entonar reflexiones relativistas pero sí llamar la atención sobre algo que se puede olvidar a la hora de decidir el uso que va a hacerse de un proceso de evaluación: que el talento, con frecuencia, es cuestión de ajuste.

Así, una buena gestión del talento empieza por saber si tengo a las personas adecuadas en el lugar correcto (mediante el proceso de evaluación de talento), además de planificar el día después de la evaluación. Solo así podremos permitirnos contar con este talento cuando sea necesario.

APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL TALENTO

La mayoría de los estudios y de la literatura existente hacen referencia a aplicaciones referidas a diferentes procesos de Recursos Humanos: selección, diseño de planes de formación, promociones, etc. Es decir, que se centran exclusivamente en aplicaciones de carácter táctico o a corto-medio plazo (existe alguna excepción como la identificación de personas con potencial).

Pero existen otras aplicaciones que, en estos momentos de crisis, cobran una dimensión mayor si cabe. Actualmente las organizaciones se están planteando las siguientes preguntas: ¿Nos sirven las mismas recetas que utilizamos en el pasado o es necesario cambiar la manera que tenemos de hacer las cosas? ¿Necesitamos las mismas competencias en nuestros equipos que antaño? La respuesta está siendo "no" en la mayoría de los casos.

La Dirección debe clarificar, concretar y definir los objetivos necesarios para salir de manera exitosa del panorama actual. Para ello deberá conocer el punto de partida en términos de Estrategia, Procesos, Tecnología y Personas, en que se encuentra. Es en este punto donde la evaluación del talento puede tener un papel protagonista.

En pocas palabras, evaluar el talento es diagnosticar el nivel actual de las competencias críticas de los empleados para predecir el éxito en el desempeño organizacional. Si se tiene clara la nueva dirección que se debe tomar y las nuevas "formas de hacer" para llegar a los objetivos, la evaluación del talento permitirá a la organización apoyar la gestión del cambio de las siguientes formas:

1. Dando a conocer el nivel de desarrollo existente en los empleados de las nuevas competencias que nos van a permitir salir de la situación actual.
2. Aportando información para analizar si los mandos intermedios tienen las competencias necesarias para liderar los "cambios necesarios".
3. Prediciendo el esfuerzo necesario por parte de la organización para

que los empleados adquieran los nuevos hábitos.

4. Identificando áreas de desarrollo que permitan disminuir el tiempo necesario en alcanzar los niveles deseados.
5. Identificando personas que puedan ser utilizadas como modelo de comportamientos para apoyar el proceso de cambio.

A continuación, abordamos algunas de esas acciones correspondientes al día después, ese en el que nos encontramos con los resultados encima de la mesa y, en muchos casos, con las personas expectantes acerca del "qué va a resultar de todo esto".

REORGANIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLAS

En casos como las reestructuraciones, la evaluación del talento se erige como una herramienta eficaz y objetiva, que puede complementar otra información de cara a tomar ciertas decisiones de desvinculación. De este modo, la evaluación puede centrarse en los comportamientos críticos identificados por la organización para afrontar con garantías estos momentos y reforzar su posicionamiento futuro. Es imprescindible identificar y valorar las competencias y motivaciones necesarias para la nueva empresa sin caer en la tentación de tomar como referencia valoraciones pasadas.

En los casos donde se necesite reubicar personas, la evaluación puede aportar información valiosa para tomar decisiones sobre la idoneidad de las mismas y los diferentes puestos o departamentos de destino.

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Retención	Desarrollo profesional	Liderazgo y altos potenciales	Gestión del desempeño	Indicadores de gestión	Cultura
Esfuerzos especiales	Assessment centres	Asignaciones temporales y programas de rotación	Perfiles de competencias	Entrevistas de salida	Valores corporativos
Compensación total	Sistemas desarrollo profesional	Desarrollo de altos potenciales	Sistemas de gestión del rendimiento	Encuestas de clima	Trabajo flexible
	Formación	Executive coaching	Programas de compensación y recompensa	Balanced Scorecard™	Programas de diversidad
		Oportunidades internacionales e inter-funcionales			Comunicación interna

FUENTE > The Conference Board (2004): *Integrated and Integrative Talent Management*.

PROGRAMAS DE SUCESIONES

Es una de las aplicaciones estrella de los procesos de evaluación de talento, pues nos permite identificar a los sucesores de aquellos que se disponen a dejar vacante un puesto. El éxito de estos programas pasa por identificar los puestos críticos cuya vacante puede afectar al negocio de manera significativa, ya sea por su importancia estratégica (se trata de primeros niveles directivos, próximos a actividades críticas de negocio o con un volumen de gestión de RR.HH.), operacional (impacto en operaciones industriales, implicaciones legales de la función, impacto en la satisfacción del cliente o medioambiental) o por su alto coste de reposición (requiere conocimiento experto que escasea, la curva de aprendizaje es muy alta, etc.).

Contar con un buen mapa de talento de la organización se torna imprescindible para poder tomar decisiones de movilidad que impliquen la cobertura de puestos críticos, así como la llamada matriz o rejilla de talento. Esta última expresa la relación entre el desempeño de las personas y su potencial estimado en la evaluación.

DISEÑO DE CARRERAS PROFESIONALES

Contar con una matriz de talento que sirva para ajustar a las personas con los puestos críticos a través de los planes de provisión, lleva aparejado el diseño de los itinerarios tipo para los ocupantes futuros de estos

puestos. Esto es: establecer los criterios de experiencia previa, conocimientos y competencias adquiridas en otras posiciones desde las de entrada hasta las de máximo nivel de responsabilidad.

Su relación con la evaluación del talento es evidente, por cuanto que las iniciativas derivadas de estos programas suelen dirigirse a personas identificadas como de alto potencial o potencial a corto plazo. Los movimientos horizontales, la ampliación de las funciones y responsabilidades de gestión asociadas al puesto, la asunción paralela de otras responsabilidades, las promociones verticales y los movimientos en diagonal (promociones a puestos de otras áreas) constituyen algunas de las acciones posibles en lo que a gestión de carreras se refiere.

ESCUELA DE MANAGERS

Aunque son pocas las empresas que han puesto en marcha proyectos de esta naturaleza (solo las grandes y dentro de iniciativas como las Universidades Corporativas), las escuelas de managers están a la orden del día por lo eficaz que resulta aprovechar los procesos de evaluación para centralizar las iniciativas de formación.

Lo normal es que los programas vayan dirigidos al desarrollo de aquellas habilidades que se han revelado insuficientes en la evaluación del talento. En ocasiones, además, el paso de las personas identificadas como potenciales constituye el previo para

incluirlos en programas de rotación organizativa o cobertura de vacantes a través de sucesiones.

Hemos querido reflejar las aplicaciones más relevantes, sobre todo porque resultan útiles para afrontar la crisis. En el cuadro superior señalamos otros componentes de la gestión del talento que suelen llevar asociada una evaluación previa. Lo importante es que cualquiera que sea la aplicación en que nos dispongamos a invertir recursos, hayamos reflexionado bien qué entendemos por talento y cuáles son sus vínculos con la estrategia del negocio. A partir de ahí, obtener ese ajuste persona-puesto se torna un proceso más satisfactorio para el empleado y eficaz para la empresa. ▲

BIBLIOGRAFÍA

Human Capital Institute: "Recessionary Management: the Top DOs and DON'Ts for Managing Talent in the Current Downturn", January 2009.

JIMÉNEZ, Alfonso (2000): "Creando valor a través de las personas". Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

JIMÉNEZ, A., Hillier-Fry, C y Diaz, J: "Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global". Harvard Deusto Business Review (173), noviembre 2008.

The McKinsey Quarterly: "Making talent a strategic priority" (1), McKinsey & Company. Enero 2008.

SHRM, Society for Human Resources Management: "Succession Planning Training for Supervisors", October 2008.