

TRIBUNA

Noviembre 2007

Revisión compartida de talento

Plácido Fajardo,

socio de **Leaders Trust**

La evaluación del talento de los profesionales de una organización es un proceso habitual en muchas compañías. Algunas lo llevan a cabo de manera periódica, y otras de forma esporádica. Los aspectos que suelen evaluarse son diversos. Los más típicos son aquéllos que valoran el rendimiento, es decir los resultados –qué es lo que se consigue-, y el desempeño –cómo se consigue-. Ambos factores son de gran importancia para calibrar la contribución de una persona a un equipo.

Además de lo anterior, es cada vez más frecuente que las evaluaciones se dirijan también a valorar las habilidades de la persona o, de forma más amplia, lo que se denominan las competencias. Las aplicaciones prácticas de la evaluación de las competencias tienen una utilidad diversa. Así, algunas compañías usan los resultados de la evaluación para determinar la revisión salarial, las necesidades de desarrollo o el plan de formación para el profesional evaluado. Igualmente, la elaboración de los denominados “perfiles de competencias” es una herramienta de gran utilidad para la selección de profesionales.

Hasta aquí, no descubrimos nada nuevo. Con mayor o menor rigor o profundidad, las evaluaciones se llevan a cabo cada vez en más organizaciones, y constituyen en muchas de ellas una parte inherente de la gestión de personas, un proceso rutinario tan común como la elaboración del presupuesto, o el plan de negocio anual.

Lo que ya resulta mucho más novedoso es el hecho de avanzar un paso más y llegar a la evaluación compartida a la hora de revisar el “pool” de talento disponible en una organización. Existen algunas experiencias en Compañías españolas aunque, como en tantas otras políticas de recursos humanos, las pioneras en adoptarlas en España fueron las filiales de multinacionales extranjeras (normalmente americanas o británicas, que van por delante en estos aspectos). A continuación, me detendré someramente en un caso real aplicado en estos momentos en una de nuestras Compañías de bandera, en cuya implantación me cabe el honor de haber participado muy directamente.

Una experiencia real de evaluación compartida

El proceso se inicia con la evaluación individual –más o menos tradicional- del directivo por parte de su jefe directo. Previamente, quien va a ser evaluado ha de autoevaluarse en la mayor parte de los parámetros objeto de valoración. En un momento posterior, se lleva a cabo la entrevista en la que se contrastan los pareceres de ambos. Los factores analizados son los habituales: desempeño, resultados, habilidades, experiencia, participación en proyectos y otras consecuciones. Pero lo más interesante, por novedoso, viene después. Con la información consolidada de todos los directivos se celebra la reunión conjunta de revisión del talento en la que participa el comité de dirección en pleno. Así, las doce personas que forman este comité analizan durante un día completo las evaluaciones de más de cien directivos, es decir de todos los que reportan directamente a estos doce. La dinámica de la reunión comienza con una explicación por parte de cada miembro del comité acerca de cada uno de sus colaboradores, sobre los cuales va desgranando las evaluaciones que ha realizado, sus contribuciones más relevantes con carácter general, sus necesidades de desarrollo, su madurez para una posible rotación, su condición o no de hipotético sucesor de otros, su proyección y su potencial. Cada uno de estos aspectos es susceptible de debate, especialmente por parte de quienes conocen bien a la persona analizada, su ejecutoria, sus relaciones con los demás, su actitud, su capacidad para trabajar en equipo, su orientación al cliente, etc.

La extensión y profundidad de cada conversación dependerá del grado de consenso existente sobre esa persona. A veces el alto directivo comprueba, no sin cierta sorpresa, como las opiniones que tienen sus colegas no son tan coincidentes con la suya como pudiera pensarse. Las causas para que esto ocurra pueden ser de lo más variopintas. Puede que el “listón” tenga alturas diferentes a la hora de medir, o que las expectativas previas depositadas en esa persona sean de distinto calibre. También puede ocurrir que el comportamiento de su colaborador varíe en función de su interlocutor, o que la información de que se dispone sobre las consecuciones del directivo analizado no sea la misma. En cualquier caso, el contraste representa un ejercicio de lo más saludable, que refuerza el alineamiento y la integración del equipo, además de aclarar a menudo más de un malentendido.

El producto final de la reunión, además de validar los informes individuales, es la elaboración de la “matriz de talento”, en la que quedan ubicados todos los evaluados. Esta matriz consta de cuatro columnas para los cuatro niveles de desempeño (desde “mejorable” hasta “excelente”), y tres filas que reflejan los tres niveles de potencial (bajo, medio y alto). Obviamente existe una explicación acerca de cómo interpretar cada uno de estos niveles, de manera que se facilite el entendimiento común. Y un aspecto importante, la ubicación definitiva de cada persona en la casilla correspondiente debe hacerse por consenso, es decir, sin la oposición de ninguno de los asistentes.

El proceso descrito aporta indudables beneficios a la organización y, especialmente, al equipo de trabajo que lo lleva a cabo. Pero una vez finalizado, lo importante es la utilidad práctica, la aplicación concreta que se da a esa información para que realmente resulte de valor. Así, las matrices de talento están especialmente indicadas para identificar candidatos válidos a planes de sucesión internos, o para cubrir vacantes que surjan de manera inesperada. Las oportunidades de promoción, por ejemplo, deberían ir dirigidas preferentemente a quienes están ubicados en el cuadrante superior derecho de la matriz, es decir, a quienes son considerados como profesionales de alto potencial y desempeño excelente. Asimismo, las políticas retributivas han de tener en cuenta esta clasificación a la hora de diferenciar el tratamiento compensatorio, y también los planes de desarrollo y formación deben priorizar las diferentes necesidades para cada uno de los colectivos ubicados en la matriz de talento.

Este ejercicio puede completarse mediante la introducción de un “feedback” externo, proporcionado por una compañía especializada en la evaluación de directivos. Aunque no quiero adelantarme, pues ése será el objeto de un próximo artículo complementario al que acaban de leer.
