

<b>Fecha</b>	Diciembre - Enero de 2008
<b>Medio</b>	EQUIPOS Y TALENTOS
<b>Sección</b>	Gestión
<b>Título</b>	Revisión compartida de talento II

gestión

la tribuna

## Revisión compartida de talento (II)



**Plácido Fajardo,**  
socio de Leaders Trust

En la primera parte de este artículo, publicado en el número anterior, tratábamos sobre una metodología singular de evaluación de talento en una organización. Nos referíamos a la revisión de talento llevada a cabo de manera común y compartida por quienes forman parte del comité de dirección, mediante sesiones conjuntas en las que analizaban a cada uno de los directivos de sus equipos. Como decíamos, es posible dar un paso más en el proceso para dar entrada a expertos externos, que complementen las opiniones internas con una visión más amplia y especializada. A ello nos referiremos a continuación.

Una vez se han identificado internamente los profesionales de mayor valor para la organización, junto con aquellos que necesitan mejorar su desempeño o sus competencias, podemos profundizar en el proceso mediante la participación de terceras personas. El debate interno habrá producido interesantes reflexiones, discrepancias o consensos puestos en común, pero siempre bajo el prisma interno del entorno organizativo del que se trate. Lo que ocurre es que la realidad empresarial excede, obviamente, al contexto inmediato. Factores externos como la escasez de profesionales de talento en el mercado, especialmente en determinadas posiciones funcionales o de manera genérica en los puestos directivos, aconsejan tener una foto fidedigna que sea comparativa con ese mercado. Para elaborarla, es útil recurrir a la ayuda de quienes dedican su actividad a conocer con detenimiento la oferta y la demanda de profesionales. Por un lado, será necesario tener un buen entendimiento de lo que necesitan las compañías en cuanto a perfiles directivos, por ejemplo, y por otro, habrá que tener bien tomado el pulso de la disponibilidad de los mismos, su abundancia o escasez, sus exigencias o aspiraciones. Y eso es difícil hacerlo sin ayuda externa.

### Evaluación externa o *assessment* de equipos directivos

La participación de consultores especializados en identificar capacidades directivas puede tener diferentes finalidades, según sean las necesidades específicas de una organización. Una de las más habituales consiste en analizar el potencial directivo de una compañía que ha sido adquirida por otra. En este caso, la motivación parece bastante evidente y es una práctica recomendable. Los procesos de fusiones y adquisiciones suelen dejar bastante que desear a la hora de considerar el factor humano como una clave del éxito. Sin embargo, o quizás precisamente por ello, la mayoría de los fracasos producidos en este tipo de operaciones se deben al hecho de no haber tenido en cuenta los factores de encaje culturales, que normalmente hacen referencia a la gestión y al desarrollo de personas, en cada una de las organizaciones que se unen de una u otra forma. Si esto lo llevamos a los primeros niveles directivos, las consecuencias de una errónea política de integración pueden ser determinantes. Es cierto que las circunstancias "políticas" que acompañan estas operaciones justifican muchas decisiones adoptadas respecto a las personas -nombramientos, promociones o destituciones, por ejemplo-. Pero aun siendo conscientes de esto, es muy necesario, incluso "saludable", contar con opiniones profesionales, fundadas en la experiencia y el conocimiento, que ayuden a las compañías a evaluar las capacidades de sus directivos en aquellas competencias que sean especialmente prioritarias para hacer posible la estrategia y los objetivos a los que la organización haya de hacer frente.

Elaborar conjuntamente con el consultor la lista de capacidades o competencias requeridas para cada puesto, así como el nivel deseable a alcanzar en cada una de ellas, constituye un ejercicio básico inicial, que suele denominarse como la fijación del "perfil de competencias". Posteriormente, mediante una entrevista dirigida, y realizada en ocasiones por dos consultores simultáneamente, se va comprobando, mediante preguntas enfocadas, el nivel que ese directivo puede acreditar en virtud de sus experiencias, acciones, comportamientos o resultados alcanzados. Fruto de ello, cada individuo recibe una puntuación en cada competencia que puede estar por encima, por debajo o en el mismo nivel requerido para el puesto que ocupa o que podría ocupar. Comparar esta puntuación con la que la compañía haya considerado, a través de su proceso de evaluación interno, resulta a veces revelador y siempre es un contraste interesante.

### La comparación con el mercado de directivos

Existe otro beneficio que las compañías pueden recibir con estos sistemas de evaluación externa. Se trata de la comparación del nivel de sus directivos respecto al de sus competidores o al mercado en general. En este caso, el consultor aporta un indudable valor al estar en permanente contacto con el mercado de directivos. Así, puede proporcionar información relativa a la consideración de cada directivo respecto a algunos de sus homólogos, por ejemplo. Incluso puede

indicar a su cliente si el directivo analizado sería presentado como candidato en un eventual proceso de búsqueda para el propio puesto que ocupa, o para cualquier otro puesto interno al que se tenga la intención de promocionarlo. Así, adquirir constancia acerca de si sus directivos pudieran ser objeto del deseo por parte de sus competidores, es una información interesante que puede dar origen al lanzamiento de planes de desarrollo o de retención, por ejemplo, sin esperar a que sean las salidas efectivas las que los ocasionen.

### La planificación de la sucesión y el potencial

Por último, la evaluación de directivos puede tener como objetivo la preparación de planes de sucesión para las posiciones clave o para las más críticas, por ejemplo. En estos casos, lo que analizamos en el directivo es sobre todo su potencial. Se trata de valorar también sus capacidades implícitas, aquellas que aún no ha necesitado poner en práctica en toda su extensión, quizá por no haber tenido la oportunidad de enfrentarse a situaciones que se lo hubieran demandado. El análisis del potencial es un ejercicio difícil, de predicción incierta, que en muchos casos está basado en indicios percibidos en la conducta del directivo o en su desempeño que lleven a la conclusión de que podría ser igualmente exitoso en puestos de mayor responsabilidad. Esta dificultad en el diagnóstico sobre la condición de un directivo o mando intermedio como potencial sucesor a puestos superiores aconseja la intervención de expertos externos que complementen la visión interna y aporten su capacidad técnica y su experiencia a la hora de realizar valoraciones de este tipo con mayores garantías. Si bien la certeza absoluta nunca existe cuando hablamos de personas, al menos reduciremos el riesgo de tomar decisiones equivocadas cuando llegue el momento, que siempre son más caras y además suponen un desgaste para la organización y un deterioro para el clima.

## Nombramientos

**Jean-Michel Blanchard** ha sido elegido nuevo miembro del equipo de profesionales de la consultora **Actia**. Blanchard aportará sus conocimientos



y profesionalidad como director de Desarrollo de Negocio. Es licenciado en Filología Franco-Danesa por la Universidad de Aarhus (Dinamarca) y diplomado en Administración de Empresas por la Universidad de Pau (Francia), y cuenta con una experiencia de más de 15 años en dirección y gestión de empresas, especialmente de ingeniería informática.

**Joan Gorgues** es, desde octubre, el director Comercial de la delegación de Barcelona de **Conektia**. Este nuevo cargo tiene relación con las nuevas estrategias comerciales de Conektia y entre sus nuevas responsabilidades, Gorgues deberá establecer estrategias comerciales; la atención y fidelización de la base instalada; las políticas de negociación y la evaluación de resultados comerciales; la formación interna departamental; la planificación de proyectos con áreas de Consultoría y Técnica, entre otros aspectos.

**Olga Figuerola** es la nueva directora de RR HH de **Fira de Barcelona**. Figuerola es licenciada en Psicología por la Universitat Autònoma de Barcelona y máster en Psicología Organizacional por la Columbia University de Nueva York. Cuenta con una amplia trayectoria profesional en el área de los Recursos Humanos y ha trabajado en General Electric, Hewlett-Packard y GE Money España.



**Joan Cohí**, director de RR HH de Chupa Chups durante diez años, se incorpora como socio y director general de **Grupo MC Asociados**. El grupo ficha así a una de las figuras más emblemáticas de los recursos humanos, ya que Cohí tiene una larga trayectoria en empresas de prestigio. Su función principal será la de coordinar la labor de cada una de las empresas del Grupo MC



**Fe de erratas.** En el número pasado de Equipos & Talento cometimos un error al atribuir al director de RR HH del Banco Popular, José Luis Manso, las declaraciones del faldón del reportaje que pertenecían al director de RR HH de Loewe, Javier Alonso, que habían quedado de un reportaje anterior.

## Revisión compartida de talento (II)



**Plácido Fajardo,**  
socio de Leaders Trust

En la primera parte de este artículo, publicado en el número anterior, tratábamos sobre una metodología singular de evaluación de talento en una organización. Nos referíamos a la revisión de talento llevada a cabo de manera común y compartida por quienes forman parte del comité de dirección, mediante sesiones conjuntas en las que analizaban a cada uno de los directivos de sus equipos. Como decíamos, es posible dar un paso más en el proceso para dar entrada a expertos externos, que complementen las opiniones internas con una visión más amplia y especializada. A ello nos referiremos a continuación.

Una vez se han identificado internamente los profesionales de mayor valor para la organización, junto con aquellos que necesitan mejorar su desempeño o sus competencias, podemos profundizar en el proceso mediante la participación de terceras personas. El debate interno habrá producido interesantes reflexiones, discrepancias o consensos puestos en común, pero siempre bajo el prisma interno del entorno organizativo del que se trate. Lo que ocurre es que la realidad empresarial excede, obviamente, al contexto inmediato. Factores externos como la escasez de profesionales de talento en el mercado, especialmente en determinadas posiciones funcionales o de manera genérica en los puestos directivos, aconsejan tener una foto fidedigna que sea comparativa con ese mercado. Para elaborarla, es útil recurrir a la ayuda de quienes dedican su actividad a conocer con detenimiento la oferta y la demanda de profesionales. Por un lado, será necesario tener un buen entendimiento de lo que necesitan las compañías en cuanto a perfiles directivos, por ejemplo, y por otro, habrá que tener bien tomado el pulso de la disponibilidad de los mismos, su abundancia o escasez, sus exigencias o aspiraciones. Y eso es difícil hacerlo sin ayuda externa.

### **Evaluación externa o *assessment* de equipos directivos**

La participación de consultores especializados en identificar capacidades directivas puede tener diferentes finalidades, según sean las necesidades específicas de una organización. Una de las más habituales consiste en analizar el potencial directivo de una compañía que ha sido adquirida por otra. En este caso, la motivación parece bastante evidente y es una práctica recomendable. Los procesos de fusiones y adquisiciones suelen dejar bastante que desear a la hora de considerar el factor humano como una clave del éxito. Sin embargo, o quizás precisamente por ello, la mayoría de los fracasos producidos en este tipo de operaciones se deben al hecho de no haber tenido en cuenta los factores de encaje culturales, que normalmente hacen referencia a la gestión y al desarrollo de personas, en cada una de las organizaciones que se unen de una u otra forma. Si esto lo llevamos a los primeros niveles directivos, las consecuencias de una errónea política de integración pueden ser determinantes. Es cierto que las circunstancias "políticas" que acompañan estas operaciones justifican muchas decisiones adoptadas respecto a las personas —nombres, promociones o destituciones, por ejemplo—. Pero aun siendo conscientes de esto, es muy necesario, incluso "saludable", contar con opiniones profesionales, fundadas en la experiencia y el conocimiento, que ayuden a las compañías a evaluar las capacidades de sus directivos en aquellas competencias que sean especialmente prioritarias para hacer posible la estrategia y los objetivos a los que la organización haya de hacer frente.

**La dificultad para analizar si un directivo tiene potencial para acceder a un puesto superior aconseja la intervención de consultores externos**

Elaborar conjuntamente con el consultor la lista de capacidades o competencias requeridas para cada puesto, así como el nivel deseable a alcanzar en cada una de ellas, constituye un ejercicio básico inicial, que suele denominarse como la fijación del "perfil de competencias". Posteriormente, mediante una entrevista dirigida, y realizada en ocasiones por dos consultores simultáneamente, se va comprobando, mediante preguntas enfocadas, el nivel que ese directivo puede acreditar en virtud de sus experiencias, acciones, comportamientos o resultados alcanzados. Fruto de ello, cada individuo recibe una puntuación en cada competencia que puede estar por encima, por debajo o en el mismo nivel requerido para el puesto que ocupa o que podría ocupar. Comparar esta puntuación con la que la compañía haya considerado, a través de su proceso de evaluación interno, resulta a veces revelador y siempre es un contraste interesante.

### **La comparación con el mercado de directivos**

Existe otro beneficio que las compañías pueden recibir con estos sistemas de evaluación externa. Se trata de la comparación del nivel de sus directivos respecto al de sus competidores o al mercado en general. En este caso, el consultor aporta un indudable valor al estar en permanente contacto con el mercado de directivos. Así, puede proporcionar información relativa a la consideración de cada directivo respecto a algunos de sus homólogos, por ejemplo. Incluso puede indicar a su cliente si el directivo analizado sería presentado como candidato en un eventual proceso de búsqueda para el propio puesto que ocupa, o para cualquier otro puesto interno al que se tenga la intención de promocionarle. Así, adquirir constancia acerca de si sus directivos pudieran ser objeto del deseo por parte de sus competidores, es una información interesante que puede dar origen al lanzamiento de planes de desarrollo o de retención, por ejemplo, sin esperar a que sean las salidas efectivas las que los ocasionen.

### **La planificación de la sucesión y el potencial**

Por último, la evaluación de directivos puede tener como objetivo la preparación de planes de sucesión para las posiciones clave o para las más críticas, por ejemplo. En estos casos, lo que analizamos en el directivo es sobre todo su potencial. Se trata de valorar también sus capacidades implícitas, aquéllas que aún no ha necesitado poner en práctica en toda su extensión, quizá por no haber tenido la oportunidad de enfrentarse a situaciones que se lo hubieran demandado. El análisis del potencial es un ejercicio difícil, de predicción incierta, que en muchos casos está basado en indicios percibidos en la conducta del directivo o en su desempeño que lleven a la conclusión de que podría ser igualmente exitoso en puestos de mayor responsabilidad. Esta dificultad en el diagnóstico sobre la condición de un directivo o mando intermedio como potencial sucesor a puestos superiores aconseja la intervención de expertos externos que complementen la visión interna y aporten su capacidad técnica y su experiencia a la hora de realizar valoraciones de este tipo con mayores garantías. Si bien la certeza absoluta nunca existe cuando hablamos de personas, al menos reduciremos el riesgo de tomar decisiones equivocadas cuando llegue el momento, que siempre son más caras y además suponen un desgaste para la organización y un deterioro para el clima.