

Fecha	Noviembre de 2007
Medio	EQUIPOS & TALENTO
Sección	Portada - Tribunas
Título	Revisión compartida del talento.

equipos & talento

Gestión, selección y formación en RR HH

N.º 45 • noviembre 2007 • 16,5 €

- **Fundación Matia elige las soluciones de Smart**
pág. 4
- **La retribución de la banca, según Bao & Partners**
pág. 8
- **Nace Manpower Salud**
pág. 48
- **Más de 1.700 empleados de Adecco, en Port Aventura**
pág. 54
- **La Escuela Europea de Coaching, en Lisboa**
pág. 68

tribunas

- 16 **Revisión Compartida del talento**
Plácido Fajardo,
Leader Trust
- 56 **Rastreado lo mejor: seleccionar y evaluar personal**
Sergi Ibáñez,
Grupo Allbecon Iberia
- 70 **Experiencias de aprendizaje: realmente existen... y funcionan**
Ester Peña,
Overlap

Hacia una retribución personalizada

Los sistemas flexibles ganan adeptos entre las grandes empresas

Todavía lejos del nivel de los países anglosajones, el 30% de las empresas españolas apuestan ya por programas de retribución variable, aunque su implantación, en muchos casos, no responde todavía a sistemas de retribución flexible (SRF) propiamente dichos. La denominada "retribución a la carta" retiene el talento, atrae a los más preparados y constituye una poderosa herramienta para ganar productividad y multiplicar las ventajas competitivas. Incluso, si se diseña de forma adecuada, logra optimizar gastos. Cada empleado puede ganar entre un 10 y un 20% más con el mismo coste, e incluso menor, para la empresa. Los expertos apuntan a que, en un futuro, la política salarial personalizada permitirá que cada trabajador elija cómo quiere ser retribuido, sin que este avance suponga un mayor gasto. Y, en este sentido, cada colectivo tiene sus preferencias.



pág. 26

www.equipoystalento.com

El nuevo portal de referencia en RR HH

- << Actualización diaria de noticias
- << Nombres del área de los RR HH
- << Más de 100 estudios especializados
- << Agenda COMPLETA de todos los actos
- << Directorio de proveedores
- << Todos los contenidos de E&T: entrevistas, reportajes...

David Martín,
director de RR HH
de AF Steelcase S. A

almuerzos con talento

Un buen entorno mejora la productividad

Estar a gusto en el puesto de trabajo es la clave para una buena productividad. Éste es el argumento de Steelcase para comercializar su mobiliario de oficina, pero que a la vez también aplica a la hora de gestionar sus recursos humanos. El director de RR HH de Steelcase, David Martín nos explicó las complejidades de la gestión de los recursos humanos en un ambiente básicamente fabril.



pág. 22

Debemos unir la cultura corporativa común con la especificidad local

Sergio Ezama,
Iberia HR director
de PepsiCo

PepsiCo ha experimentado un cambio en su cultura de empresa que ha puesto a las personas a la par que el negocio, una evolución que ha marcado el día a día de su departamento de Recursos Humanos. En la península ibérica, esta área debe conjugar la difusión e implantación de la cultura corporativa de la compañía en todo el mundo con las especificidades locales, sin perder de vista las necesidades de un mercado en el que crecen a un ritmo de dos dígitos anualmente.



pág. 18

Nuestro principal reto en la selección es la falta de profesionales

Andrés Vega,
director de Recursos
Humanos de Dinosol

La falta de personal cualificado es uno de los retos a los que debe enfrentarse el departamento de Recursos Humanos de Dinosol, cuyos responsables deben organizar numerosas acciones de formación para poder cubrir los puestos de trabajo que quedan vacantes en los centros de la compañía, ya sea en las tiendas de cara al público o en las oficinas. Y esto en un sector en el que la rotación es llamativamente alta, lo que constituye otro de los caballos de batalla del área.



pág. 58

Nuestro reto es casar los valores personales con los de la organización

Olga Salomó,
directora de RR HH de
Boehringer Ingelheim

En el departamento de RR HH de Boehringer tienen muy claro que desde esta área es difícil llegar a todos los colaboradores, por lo que es necesario poner un marco común en el que todos los managers puedan trabajar y contribuir a que se fomente el respeto por el colaborador, desde una visión global. Olga Salomó explica que una buena base de este marco común es la formación en los valores que rigen la compañía, ya que es una fórmula de éxito para crear cultura de empresa y mejorar el entorno laboral.



pág. 72

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 los que valoran el rendimiento, es decir, los resultados –que 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 12 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 12. 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 desglosando 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 ejecución, 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 director comprueba, no sin cierta sorpresa, cómo 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 suceder 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 deben 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 adelantar, pues ése será el objeto de un próximo artículo complementario al que acaban de leer.

Nombramientos

Marcus Kallenbach, economista, ingeniero y MBA por ESADE, ha sido elegido nuevo presidente de ASEPAL. Kallenbach es director de Omni Comercial, empresa que forma parte de la asociación desde el mismo año de su fundación, y se incorporó como vocal a la actual junta directiva en marzo de 2006. Kallenbach ha afirmado que sus líneas estratégicas para el sector de equipos de protección individual van en la línea que ya venía desarrollando en el órgano rector de esta asociación: influir en el incremento de la concienciación sobre seguridad y protección personal en todos los ámbitos y sectores; lograr el control en el mercado mediante acuerdos con la Administración; e incrementar la cooperación con otros grupos que actúan en el sector para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores.



Ana Guilló es la nueva directora general de Conekta. Guilló cuenta con una formación académica extensa, en la que destaca su doctorado en Física por la Universidad de Barcelona. Guilló ha formado parte de la dirección del Centro de Procesos de Datos de Philips España, ha sido directora de Origin para España y sur de Europa y directora de Informática de la Generalitat de Catalunya.



Klaus Lindiger ha sido elegido director general para Alemania y Suiza de HR Access. Antes de su incorporación a HR Access, Lindiger había sido director regional en Frankfurt para la compañía Interflex Daten-systeme GmbH, una subsidiaria de Ingersoll Rand Security Technologies. A lo largo de su carrera profesional, Lindiger ha ocupado diversos puestos de gestión en el área de RR HH dentro de SAP Alemania.



Juan José Malo de Molina ha sido nombrado director de RR HH de Grupo Euroconsult. Es licenciado en Derecho por la Autónoma de Madrid (UAM) y dispone del máster en Asesoría de Empresas y Dirección y Gestión de Recursos Humanos del CEF. Malo de Molina cuenta con una trayectoria profesional de más de once años en el área de recursos humanos, habiendo ejercido cargos de responsabilidad en empresas como CATSA (Grupo Sogetel), Arthur Andersen; Stock Uno (sector logístico) y Asesoría de Empresas.



tribunas

16 ***Revisión Compartida del
talento***

**Plácido Fajardo,
Leader Trust**

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 los 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 12 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 12. 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, cómo 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 suceder 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 deben 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.