



Es una gran noticia que las evaluaciones de talento se hayan convertido en algo casi universal en las grandes organizaciones. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las empresas las hagan, no significa que están bien hechas. A menudo vemos compañías con procesos demasiado complejos, definiciones vagas, áreas de recursos humanos insuficientemente equipadas, sin seguimiento y otros males que socavan la efectividad de este proceso potencialmente poderoso.

Hay seis factores que favorecen una evaluación de Talento exitosa:

1. **Una definición nítida y específica de potencial**

En lugar de utilizar un modelo de potencial genérico, es recomendable crear una definición de potencial específica de la compañía que incluya los siguientes elementos:

- **Una trayectoria sostenida de rendimiento alto en distintos retos.** Un rendimiento pasado en un trabajo nos dice poco sobre el rendimiento futuro en un trabajo diferente. Pero, un alto rendimiento sostenido en diferentes escenarios altamente desafiantes indica alta capacidad cognitiva (IQ) y proporciona ideas sobre la resiliencia, la ambición y otros factores de personalidad críticos para predecir el potencial.
- **Ajuste a 3-4 competencias que requiera la estrategia de la compañía.** El ajuste de un individuo con las necesidades futuras de su compañía ayuda a predecir su potencial. Determine las 3 - 4 competencias que diferenciarán a sus mejores líderes en los próximos 3 a 5 años.

2. **Un proceso sencillo**

Debería poder realizar una evaluación de talento con dos documentos:

- Una 9-Box (o herramienta similar)
- Un plan de sucesión

Una revisión de talento es un proceso operacional para mover el talento disponible hacia adelante, por lo que cualquier material que no ayude directamente en ese proceso no es necesario.

3. Responsabilidad del gerente

Los gerentes deben ser capaces de describir las fortalezas de cada persona de su equipo, las oportunidades de mejora, comportamientos y pasos para su próximo desarrollo.

Esto no es poner el listón alto, es una expectativa fundamental para un gerente. En una evaluación de talento, también deberían poder hacer preguntas inteligentes sobre los informes directos de sus pares para asegurar que sus compañeros pueden justificar sus evaluaciones.

4. Facilitación inteligente

Un líder de recursos humanos debería facilitar las entrevistas de evaluación de talento hasta que la organización tenga experiencia y sea lo suficientemente capaz para que los gerentes lo hagan por sí mismos. Antes de la evaluación de talento, un líder de recursos humanos debe reunirse con cada gerente, con cada líder para revisar sus evaluaciones y para acompañar en cualquier decisión controvertida.

En la evaluación de talento, facilitación inteligente significa:

a) Discusiones basadas en hechos: los únicos hechos discutidos son los más relevantes para ubicar con precisión a la persona y decidir la inversión en su desarrollo.

b) Una visión independiente de RRHH: cuando sea posible, RRHH debe tener una visión independiente sobre la persona evaluada y participar activamente en la discusión. RRHH es el jugador en la organización, interesado solo en el mejor resultado global. Si no se cuenta con ese punto de vista su papel se reduce a simplemente facilitar una tarea que podría realizar cualquier persona con habilidades de facilitación.

5. Decisiones de desarrollo para todos los altos potenciales

En la sesión de evaluación de talento, habrá discutido a fondo las fortalezas, debilidades y necesidades de desarrollo de cada alto potencial.

Habrá calibrado que el grupo está de acuerdo con esas conclusiones. Tendrá las personas adecuadas en la sala para tomar decisiones inteligentes y alineadas sobre los siguientes pasos para el desarrollo de ese alto potencial. Esto significa que un resultado clave de una evaluación de talento de alta calidad es identificar las acciones de desarrollo para cada alto potencial. Cuando toma esta decisión en la reunión, tiene la ventaja, no solo de tener información holística de sus compañeros, sino también su compromiso y apoyo de esa decisión.

6. Seguimiento impecable

A veces son los pasos más simples los que hacen avanzar a las empresas en su proceso de evaluación de talento. Las evaluaciones de talento no significan nada sin seguimiento de las decisiones tomadas. No es raro ver empresas que tienen un buen proceso de evaluación y luego no llevan a cabo las acciones a las que se comprometieron. El seguimiento perfecto es más fácil de lo que parece e incluye:

a) RRHH registra cada decisión tomada: si se decidió que la compañía debería trasladar a María a Kuala Lumpur el próximo año, esta acción debería quedar registrada junto con la persona responsable de ejecutarla y la fecha de vencimiento.

b) RRHH realiza un seguimiento mensual: El líder de recursos humanos que facilitó el proceso debe verificar con el responsable de cada acción si se ha llevado a cabo. Debería ofrecer ayuda para avanzar en el si el responsable no se mueve suficientemente rápido.

c) Integre los informes en reuniones periódicas: la mayoría de las funciones o regiones tienen un ciclo de reuniones regulares y el seguimiento de la evaluación de talento debería integrarse en ellas. La situación de las acciones acordadas debe ser seguida e informada como cualquier clave financiera o métrica operacional.

No hay un proceso de la compañía más importante que **identificar e invertir con precisión en sus futuro líderes**. Las malas elecciones ponen en riesgo el negocio, desperdician inversiones y descarrilan las carreras. Un proceso bien administrado requiere estándares, procedimientos y disciplina, pero es completamente alcanzable por las empresas de cualquier tamaño. Comenzar comprometiendo a la empresa para ejecutar impecablemente los seis pasos garantiza grandes resultados.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).