

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO

Mayo 2018



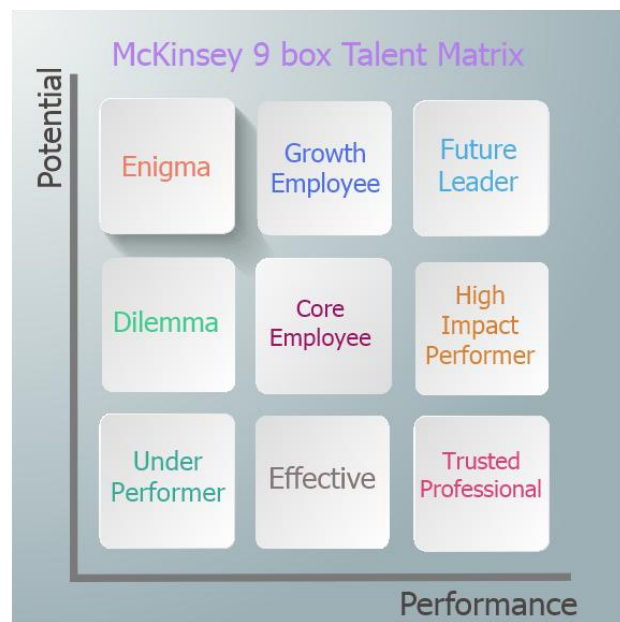
# Actualización de la matriz de talento

“El talento gana partidos. Pero el juego en  
equipo gana campeonatos.”

*Michael Jordan*

## ¿Qué es?

- ✓ Al hablar de la necesidad de una **actualización de la matriz de talento**, hacemos referencia a desarrollos y tendencias recientes que ponen en cuestión el modelo de identificación y gestión del talento basado en la vinculación entre *hard skills* y talento potencial. Estas nuevas tendencias propugnan modelos más flexibles, más relacionales y vinculados a *soft skills* y de una periodicidad de actualización más continua.
- ✓ Para hablar de los modelos tradicionales tomaremos como ejemplo la herramienta **9-Box Talent Grid** y analizaremos algunas de sus carencias.
  - ❖ ¿Qué es la *9-Box Talent Grid*? Es una herramienta usada por muchas organizaciones de todo el mundo que ubica a las personas colaboradoras en 9 cajas definidas por 2 ejes: potencial y desempeño.



Esta matriz se suele rellenar con reuniones de evaluación del desempeño, *feedback 360°*, entrevistas de diseño de carrera, *assessment center*, etc.

- ✓ Las personas expertas y varios estudios empíricos han señalado algunas **deficiencias y sesgos metodológicos** de este modelo y otros semejantes:

- La situación en la matriz depende de una combinación rígida de desempeño y potencial, cuando se ha demostrado que el uno no es un buen predictor del otro. Son factores muy dependientes del puesto actual, del **contexto**, así como del **equipo**, y convertirlos en cajitas individuales puede inducir a error. Hacen falta definiciones más **contextuales y relacionales**.
- Las organizaciones parten de una definición de potencial demasiado **vinculada a la promoción** y la identificación de **posiciones críticas** para la sucesión. Hay que partir de una definición matizada de 'potencial' como habilidad compleja y de alto nivel, identificada por elementos de **personalidad y soft skills**. Algunos de estos elementos identificados por las personas expertas son: capacidad intelectual, capacidad para reflexionar sobre horizontes temporales más largos o pensamiento estratégico, capacidad para gestionar la ambigüedad y la complejidad, sociabilidad, resiliencia, estabilidad emocional, adaptabilidad, determinación y tenacidad, asertividad e interés por aprender.
- Las evaluaciones vinculadas al desempeño a menudo fuerzan una excesiva **agrupación de resultados en las medidas centrales** (sesgo estadístico). Así obtenemos una masa de resultados uniformes y unos pocos casos extremos que destacan a ambos lados de la distribución.
- No tiene en cuenta **elementos de clima** que pueden impactar fuertemente la evaluación y la gestión del talento. Está demasiado centrada en el individuo.

## Herramientas

- ✓ **Meta4:** ofrece un [programario](#) de gestión del talento que permite gestionar de una manera gráfica elementos como:
  - Destacar los puestos críticos y el riesgo de fuga de talento.
  - Utilizar filtros interactivos para analizar los datos: ¿qué personas empleadas están cerca de la jubilación? ¿cuáles hablan francés?, etc.
  - Comparar el talento en diferentes unidades de negocio permitiendo analizar las tendencias a lo largo del tiempo.
  - Seleccionar cualquier población de talento y ver rápidamente tanto las personas sucesoras como las dificultades en la sucesión.
  - Visualizar datos críticos tales como: el riesgo de fuga de talentos, tiempo de respuesta y ranking.

- Analizar el *gap* de habilidades de una persona empleada respecto a su puesto y diseñar planes de carrera estratégicos según las necesidades de la organización.
- ✓ **The Valley Digital Index:** es una [herramienta](#) para medir las competencias **digitales** y conocimientos de las personas colaboradoras. A través de un test se analiza el nivel de digitalización y además identifica a cada persona usuaria con un perfil determinado, lo que permite establecer las **personalidades** más idóneas para liderar la transformación a la vez que detecta las necesidades formativas de los/as colaboradores/as. Esta herramienta, que nace vinculada a una escuela de negocios digital, se basa en perfiles vinculados a la personalidad:
  - **Thinker:** dedicado a construir visiones a largo plazo, entiende el entorno en un sentido amplio y anticipa las consecuencias. Es más inspirador que no ejecutivo.
  - **Influencia:** generador de opinión en las personas, consigue atraer un gran número de seguidores con sus comunicaciones.
  - **Pusher:** dirige el esfuerzo de un equipo. Oye, motiva y vence resistencias. Genera resultados concretos y maneja los recursos que tiene a su alcance eficientemente.
  - **Supporter:** colabora y coopera con otras personas en entornos digitales. Refuerza la acción de las otras personas y ayuda activamente a concluir tareas.
  - **Explorer:** abre su canal de búsqueda de recursos e información de manera autónoma, participa en comunidades de aprendizaje y comparte su conocimiento.
  - **Relational:** conecta a los/as profesionales entre ellos/as. Busca puntos de interés compartido, armoniza y fomenta el *networking* presencial y virtual.
- ✓ **Herramientas de seguimiento de clima y satisfacción en tiempo real:** hemos visto como una de las carencias más importantes de la gestión tradicional del talento es la falta de contexto y de una visión más colectiva. Para obtener dicha visión nos pueden ser útiles herramientas de seguimiento de clima que tienen una orientación continua:
  - **Happyforce:** es una aplicación móvil capaz de medir la felicidad de las empresas. *Happyforce* permite oír la voz de los/as trabajadores/as asegurando el anonimato de las personas participantes y con la periodicidad que se considere oportuna. La media es de 10 a 12 votaciones mensuales. La información se recoge en gráficos y se clasifica por departamentos.
  - **TeamEQ:** Ver '[Guía de Trabajo](#)'.

## El dato

Según un estudio de 2015 dirigido por el psicólogo organizativo Allan Church, a partir de una muestra de 111 grandes empresas estadounidenses, el 75 por ciento de las organizaciones aún utilizan el desempeño como principal predictor del potencial. Esto plantea algunos sesgos metodológicos, porque varios estudios recientes han señalado que las evaluaciones de desempeño son altamente subjetivas, tienden a igualar en las medidas centrales (nivel satisfactorio) y no son buenas predictoras del potencial futuro (como demostró un estudio de 2015 de *Talent Strategy Group*).

## Guía de trabajo

### Herramienta *TeamEQ* PRUEBA PILOTO

- La recomendación de *TeamEQ* es implementar la herramienta en una prueba piloto de 2 o 3 meses en un equipo, e ir desplegándola en toda la organización.
- Esto nos permite familiarizarnos con sus informes y gráficos, y decidir en qué departamentos y equipos la aplicaremos. Cuantos más equipos, más informativa será la visión *multi-team* a la hora de los resultados.

### TEST

- La herramienta se alimenta de los resultados de un breve test que reciben todos los miembros del equipo con una periodicidad quincenal (que puede ajustarse a semanal, mensual, etc.) y que puede rellenarse en 2 minutos.
- Algunas de las preguntas, a modo de ejemplo, son: "Valora el nivel de confianza que percibes en este momento en tu equipo" o "Valora el nivel de motivación que percibes en este momento".
- Las respuestas se ajustan a una escala del 1 al 7. Esta inusual escala está pensada para romper con las escalas escolares y conceptos como aprobado/insuficiente. Ello reubica el foco en la evolución de la serie de datos y la dispersión de los resultados. La herramienta requiere una participación de al menos el 50% del equipo para ofrecer resultados significativos.

### RESULTADOS

- Los resultados de las diferentes áreas se agrupan en un dato agregado llamada *Team Health Index*. Este concepto está inspirado en la idea de equipo como sistema vivo y tiene como objetivo medir sus pulsaciones en tiempo real como lo hace un cardiograma. Tan importante como este dato es la dispersión de los resultados en términos estadísticos.
- Los miembros del equipo tienen acceso a su evolución y pueden conocer cómo se sitúan sus puntuaciones en relación con el resto del equipo.
- Al consultar la *EvolutionBEAT*, una visión general de la evolución de todas las variables en el tiempo, podemos realizar operaciones avanzadas con las gráficas como acotar períodos de tiempo determinados, seleccionar sólo las variables que nos interesan para ver su correlación y consultar gráficas de dispersión de los resultados.
- La herramienta también abre la puerta a conversaciones uno a uno con el líder del equipo (de forma anónima o firmada). El líder puede marcar estos mensajes con un 'Te escucho', con una estrella o bien responder con un mensaje.

## La experiencia



- ✓ *Cetelem* es una entidad bancaria, fundada en 1988 y perteneciente al grupo *BNP Paribas* desde 2000, especializada en la concesión de créditos al consumo (financiación en puntos de venta, crédito *on-line* y tarjetas).
- ✓ Desde 2011 impulsa el programa *Talentos*, un programa de desarrollo que nació con el fin de evaluar de forma objetiva las **competencias estratégicas** y la identificación con los valores de todas las personas colaboradoras. Periódicamente el/la colaborador/a participa en un completo *assessment* con pruebas psicotécnicas, entrevista con RH y evaluación por parte de su manager. Así se obtiene una visión global sobre las competencias de cada persona para trabajar el desarrollo de forma adaptada a las necesidades reales de la persona.
- ✓ El objetivo es identificar y potenciar el talento **existente y potencial** de las personas colaboradoras y hacer un seguimiento en el tiempo mediante una base de datos global con información del 100% de la plantilla, tanto en materia de desempeño como de conocimientos, y que incluye una evaluación de las competencias clave de cada colaborador/a.

- ✓ Los criterios que guían la evaluación están en la fórmula triple TALENTO = ACCIÓN + COMPROMISO + CAPACIDADES.
- ✓ Algunas de las metáforas de las cuales se sirven los responsables de RH de *Cetelem* para definir el programa son:
  - Un concepto cercano al CRM (*Customer Relationship Management*) del marketing pero dirigido a empleados.
  - Unos itinerarios de desarrollo en los cuales la persona colaboradora es la protagonista como en los libros de "elige tu propia aventura".
  - Pasar de sastres que trabajan a partir de unos pocos patrones preestablecidos a hacer un *prêt-à-porter* con patrones hechos a medida.



- ✓ *La Farga* es una organización nacida en La Barceloneta en 1808 que fabrica y comercializa productos de cobre para los mercados eléctricos, de envases metálicos, ferroviarios, automoción, tuberías y conductores especiales. Tiene su sede en Les Masies de Voltregà, y cuenta con 3 plantas productivas en España y dos centros de distribución de tuberías de cobre: uno en Francia y otro en Inglaterra.
- ✓ Desde la aparición de la herramienta *TeamEQ*, *La Farga* la implementó en sintonía con su estrategia de liderar y corresponsabilizar: hay un líder, pero si el equipo no participa y no se hace responsable del clima y la **gestión emocional**, nada tiene sentido.
- ✓ *TeamEQ* es una herramienta de gestión de equipos que les permite medir la motivación, la eficacia y la satisfacción del equipo **en tiempo real** (Ver '[Guía de Trabajo](#)').
- ✓ Para implementar la herramienta, en *La Farga* siguieron la recomendación de hacer primero una **prueba piloto**. Empezaron aplicándola a dos equipos: la dirección de un área de negocio y el mismo departamento de RH, para poder establecer un control de la herramienta y realizar una supervisión más cercana de los progresos. La extensión de la herramienta fue muy rápida (unos meses) porque destacan su carácter intuitivo.
- ✓ Los responsables de la implementación señalan que los equipos no sólo consiguen sus objetivos y liberan todo su potencial mediante el conocimiento, sino también a través de las **emociones**. Una **gestión en tiempo real** de esta evolución emocional se convierte en un potenciador del talento latente.

## Materiales

### Materiales en línea

#### **Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone? (pdf)**

Completo estudio de la *Universidad de Lancaster* que señala las diferentes filosofías existentes en la percepción del talento, y cómo podemos avanzar hacia un mejor equilibrio entre riesgo para el negocio y una gestión estratégica del talento potencial.

<https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/cphr/talent-management-ti.pdf>

Markus, Leanne. "Is the 9-Box Talent Grid Still Relevant?". *Talent Economy*, 02/10/2017.

La matriz de talento de nueve cajas se ha desarrollado hasta convertirse en una herramienta valiosa. ¿Debería seguir siéndolo?

<http://www.talenteconomy.io/2017/10/02/nine-box-grid/>

Carrión, Juan. "Sobre el talento y su segmentación". *Jano 2.0*, 15/01/2014.

Crítica de la matriz de talento de nueve cajas por la distribución forzada de los resultados y su naturaleza estática.

<https://juancarrion.wordpress.com/2014/01/15/sobre-el-talento-y-su-segmentacion/>

Brook, James. "Boost the nine-box talent grid". *Training Journal*, 01/09/2014.

Una visión reformista que no pretende abolir la matriz de 9 cajas, sino redefinirla para corregir algunas de sus carencias.

<https://www.trainingjournal.com/articles/feature/boost-nine-box-talent-grid>

Oliver, Ramón. "Datos que revelan talento". *El País*, 18/06/2016.

Artículo sobre cómo las nuevas herramientas que nos ofrece el *Big Data* podrían revolucionar la identificación y gestión del talento.

[https://elpais.com/economia/2016/06/15/actualidad/1465985689\\_215000.html](https://elpais.com/economia/2016/06/15/actualidad/1465985689_215000.html)