

Modelos predictivos II: teoría vs realidad. Estudio del alto desempeño

En la publicación del año pasado compar-timos nuestro proyecto de modelos pre-dictivos aplicados a Recursos Humanos. En Santander ya es una realidad la aplicación estadística con información relevante de variables y patrones que determinan com-portamientos de desempeño. Este tipo de métodos aplicados a Recursos Humanos dan un giro, un parteaguas, a la forma en que evoluciona RH, aportando información que incide directamente en el negocio.

“No serán la calidad de los productos, el valor de marca o la producción de bajo costo; en los próximos años, la única y gran diferencia competitiva sustentable de las organizaciones, será el talento. Pero conseguirlo, administrarlo y retenerlo exigirá esfuerzos inéditos”, dijo Florencia Lafuente.

De cara a la búsqueda de entender, desarrollar y poder retener al talento, nos hemos metido a analizar cuáles son las variables que pueden ayudarnos a identificar a los empleados con un alto desempeño consistente. Pensamos que éste es una variable importante en la gestión del talento y que se complementa con factores incluso cualitativos para darle un foco integral.

Para todos es conocido que hay un sin fin de opiniones cuando se trata de valorar o determinar los criterios que hacen a una persona talentosa, alto desempeño. Aunque hay diversos factores que pueden determinar si un individuo puede serlo, difícilmente comprueban si jugarán un papel preponderante. Hay variables que, si bien se entiende que son factores que influyen, no necesariamente decretan con ciencia exacta qué participación pueden tener de manera fundamental.

Con este modelo, al que hemos llamado Modelo de Talento, buscamos a aquellos empleados de la Banca Comercial que presentaron alto desempeño, es decir, resultados de al menos 90% de alcance en sus objetivos en los últimos seis trimestres y que hubieran sido clasificados bajo el concepto de “extraordinario con potencial”.

Analizamos la información de un número considerable de empleados activos en la Banca Comercial, hasta julio de 2013, de los cuales encontramos que un porcentaje menor al 20% cumplió con las características de la definición que dimos de alto desempeño.

¿Qué encontramos?

En la fase de integración se analizaron 834 variables de cada empleado, de las cuales 180 fueron las que tuvieron mayor correlación con su resultado asociado a la valoración y definición que hicimos del alto desempeño.

Con las variables vertidas en el modelo (persona, jefe y entorno), encontramos cuatro que claramente definen a este colectivo, que son precisamente las conclusiones del estudio y que aportan un gran valor a nuestro trabajo.

Tipo	Variables	%
Persona	108	60%
Jefe	59	33%
Entorno	13	7%
Total	180	100%

Los principales hallazgos encontrados a partir del análisis fueron:

1. Sorprendente evaluación 360. Esta valoración se realiza anualmente, e incluye la autoevaluación del empleado, así como la evaluación del jefe, sus colaboradores y pares. Se toma en cuenta una serie de competencias, como liderazgo, orientación al cliente y gestión del cambio.

Anexamos al modelo un aproximado de 23,000 evaluaciones. Al momento de revisar los resultados observamos que para las personas de alto desempeño, la distancia de la autoevaluación vs. la de su jefe y colaboradores es muy pequeña, comparada con la del resto. Es decir, no hay mucha diferencia entre cómo se ve él y cómo lo ve su jefe y su entorno, es decir, hay consistencia en la valoración. Esto puede deberse, por ejemplo, a que los empleados de alto desempeño

tienden a ser muy objetivos en sus autoevaluaciones, o también, a que los empleados de alto desempeño tienen una comunicación muy clara y cercana con sus jefes y colaboradores. En fin, hay materia de estudio en este punto, pues no es posible llegar a una conclusión del porqué existe una menor distancia entre las evaluaciones.

Lo destacable de este descubrimiento es la facilidad para pronosticar el talento, detectando cuando un empleado tiene una valoración 360, en donde las distancias entre su autoevaluación y sus evaluadores son reducidas.

2. Dado el resultado anterior y haciendo minería de los datos, fuimos más allá para analizar los resultados de la evaluación 360 de los jefes del colectivo de alto desempeño y lo que encontramos es sumamente interesante.

La calificación obtenida en gestión del cambio por el jefe de la persona de alto desempeño es regularmente mayor que la calificación de la misma competencia en el resto de los jefes. Esto nos lleva a una conclusión clave y contundente: buscar y desarrollar en nuestros *managers* la gestión del cambio. No sólo eso, al igual que en el punto anterior, detectar dentro de nuestros colectivos a aquellas personas que tengan desarrollada la competencia de gestión del cambio, asociada a un buen desempeño y a realizar planes individuales de desarrollo para que a futuro estén mejor preparados para ser líderes de un equipo de trabajo.

3. La lógica nos dice que a mayor experiencia, mejor debe ser el resultado. En este punto hemos comprobado la lógica. La antigüedad de las personas con alto desempeño es tres años mayor que la del resto del personal. No estamos hablando solamente de experiencia en el puesto, sino también de la interna, la que tienen en la misma empresa. ¿Qué tenemos de frente?, una comproba-

Las mujeres toman mayor peso en el grupo de alto desempeño ya que representan el 54%.



Para las personas de alto desempeño, la distancia de la autoevaluación vs. la de su jefe y colaboradores es muy pequeña, comparada con la del resto.

ción matemática. Esto convence al negocio desde todas las aristas y es cuando RH impulsa el desarrollo interno con mecanismos para generar y mantener nuestra base de conocimiento y experiencia. La rotación temprana es muy costosa, los empleados nuevos absorben conocimiento, y si se van pronto, primero que nada, generan un hueco que hay que cubrir, comenzando por capacitar a un empleado nuevo. Si tomamos este punto en consideración vemos que no sólo es costosa, sino que se vuelve un tema estratégico para el desarrollo del negocio.

4. Dentro del colectivo analizado vemos un patrón en donde las mujeres toman mayor peso en el grupo de alto desempeño ya que representan el 54% del mismo. Esto es una diferencia de nueve puntos porcentuales

contra la participación de las mujeres en el universo total que tomamos para el estudio, en donde las representan el 45% de dicho grupo.

Conclusión

Generar inteligencia a través de la información de RH nos permite ir más allá en el conocimiento de las variables que rigen al alto desempeño. Este análisis profundiza el conocimiento que se tiene de aquellas variables asociadas al alto desempeño y, por tanto, a las personas talentosas, penetrando su consecución de metas y variables asociadas a su entorno. Al tener esta información, Recursos Humanos se vuelve un área aún más estratégica, con un papel proactivo hacia el negocio estimando y pronosticando comportamientos.