

Estrategia del Talento



Contenido:

¿Por qué el Talento?	1
Acerca de las acciones concretas para una estrategia del talento	2
Proceso de Retención de Talentos	3
Modelo TNG de Talent Management	4
Herramienta para identificar los Indicadores de Excelencia en el Gerenciamiento I.E.G.	5
Herramienta para levantar los Indicadores de Competencias Efectivas Laborales I.C.E.L.	6
360° Evaluación de Competencias Específicas de la Organización	7

Datos Globales de un estudio real sobre el desempeño laboral

(Schlemenson, 2002)

El 76% trabaja a nivel de rol o sea sí tiene las competencias necesarias para el cargo que desempeña

El 18% presenta un CPA (Capacidad Potencial Actual) superior a su rol.

De aquí surge el pool potencial de talentos en que la empresa puede poner la mira para el desarrollo de sus cuadros de reemplazo e intensificar el desarrollo de carrera.

El 6% restante ha sido evaluado por debajo de su rol.

(no tiene las competencias necesarias)

¿Por qué el talento?

Desde el punto de vista táctico, la evaluación del potencial se hace un tema acuciante en los procesos de RR.HH.

Por consiguiente, el sistema debe hacer coincidir el nivel de cargo ocupado con la capacidad del ocupante.

Es por ello que deberían ser objetivos del sistema de RR.HH.:

- 1.- Favorecer el uso pleno del potencial individual.
- 2.- Hacer regir el principio del mérito.



3.- Tener en cuenta la capacidad potencial de los empleados en el sistema de desarrollo de los RR.HH.

4.- Lograr una visión global y un balance del pool de talentos de la organización.

Por último es importante señalar que la evaluación de desempeño o de la efectividad está basado en un juicio global sobre el desempeño efectivo de una persona en un determinado período de tiempo y no es un instrumento idóneo para predecir desarrollo

El principio de Arquímedes parafraseado por Jaques expresa que toda empresa crece hasta el nivel de trabajo/ nivel de capacidad, de su ejecutivo principal.

ACERCA DE LAS ACCIONES CONCRETAS PARA UNA ESTRATEGIA DEL TALENTO

El talento disponible y su distribución correcta, en especial en los roles organizacionales claves, constituye un objetivo estratégico de importancia principal.

La falta de aprovechamiento correcto de los talentos individuales se transforma en un factor de insatisfacción y de drenaje de energía, que contribuye a crear un clima desfavorable en la totalidad de la organización.

Enraizado en el sistema ejecutivo, RR.HH., debe promover un equilibrio necesario entre tres variables: nivel de rol, nivel de capacidad del ejecutante y nivel de retribución recibida.

Al lograrlo, el resultado es un estado de equilibrio promotor de tranquilidad

y efectividad individual.

Para el logro de estos resultados es necesario instaurar un sistema de evaluación.

Evaluar es formular un juicio gerencial.

Los dos sistemas básicos para evaluar la capacidad son:

- La evaluación del potencial
- La evaluación de la efectividad

La evaluación de potencial o pool de talentos, se propone evaluar el nivel máximo posible de capacidad de cada uno.

La capacidad potencial es una expresión de la complejidad de los procesos mentales que se manifiesta en el nivel más alto que una persona puede trabajar en una tarea que valore y para la cual posea la suficiente destreza cognoscitiva.



La evaluación de la efectividad está basado en un juicio global sobre el desempeño efectivo de una persona en un determinado período de tiempo.

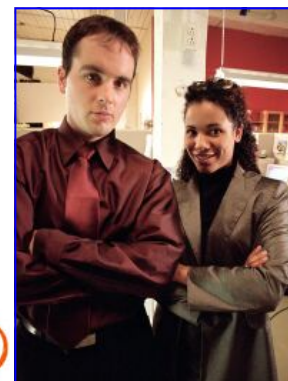
Se impone entonces en las empresas una estrategia de conducción que evalúe la capacidad del liderazgo teniendo en cuenta las competencias requeridas para enfrentar las nuevas condiciones.

Por lo tanto es necesario avanzar hacia una política orientada a la administración del talento.

Una estrategia centrada en las personas que requiere:

- 1.- Identificar y evaluar los talentos de los colaboradores claves.
- 2.- Invertir en el desarrollo de los empleados.
- 3.- Desarrollar programas de Coaching y Mentoring.
- 4.- Realizar reuniones sistemáticas de revisión de talentos.
- 5.- Realizar reuniones gerenciales para decidir dónde ubicar y cómo desarrollar los talentos.

6.- Monitorear los desarrollos y progresos del programa



Proceso de Retención de Talentos

Hoy existe una realidad que no se puede obviar, como lo es evitar movimientos de salida de talentos desde la empresa hacia el mercado.

Este proceso se garantiza desarrollando estrategias que permitan a la gerencias, así como las jefaturas directas, potenciar sus habilidades para que no sean sorprendidos por estas situaciones, pudiendo actuar tanto como detectores de talento así como agentes retenedores.

Además se hace necesario desarrollar claridad sobre los factores de satisfacción que pudieran producir el movimiento de salida y por consiguiente, lograr revertirlo.

Para ello T.N.G ha desarrollado un proceso, que permite la detección de motivadores en el grupo de High Potential de manera de aplicar los resultados en una política de retención y desarrollo de talento y de esta forma construir un mapa de estilos motiva-

cionales con la ubicación de la totalidad de los H.P. con un perfil individual.



Modelo TNG de Talent Management

1.- Detección del Pool de Talentos Organizacionales:

Definimos como Pool de talentos a aquellos miembros de la organización que desempeñan actualmente un cargo y cuyas competencias exceden las necesidades del mismo, de acuerdo a la casuística esta población nunca excede el 20% del total y de ellos es recomendable trabajar con alrededor de un 12% de manera de crear un “vivero” de talentos disponibles para el desarrollo organizacional. La forma escogida para su construcción se basa en el uso de la evaluación de desempeño organizacional, si esta es

3.- Selección de Coachers Internos:

El proceso descansa en distintos aspectos que hacen al desarrollo de carrera de las High Potential, uno de ellos son procesos de Coaching y Mentoring internos, es por ello que la selección de Coachers idóneos es indispensable para el éxito en los resultados. En el proceso de selección utilizamos la herramienta que denominamos IEG (Indicadores de Excelencia en el Gerenciamiento) la que permite visualizar los elementos necesarios para el proceso que debe llevar adelante el Coach.

El programa tiene por objetivos que los participantes :

- Conozcan los fundamentos de un proceso de coaching.
- Sean capaces de desarrollar un modelo propio y de adaptación situacional.
- Comprendan las necesidades que se generan en el coachee frente a un proceso como este.

5.- Medición de Competencias de los High Potential

Para la planificación de los procesos de coaching interno es necesario contar con un diagnóstico de la potencialidad y los handicaps para lograr alcanzar los objetivos que se propone la organización con los HP así como cada uno de ellos. Para esto contamos con la Evaluación 360°

idónea para esta finalidad o con la herramienta que hemos denominado ICEL (Indicadores de Competencias Efectivas Laborales). Los resultados de esta evaluación se trabajan con el comité de talento, si este ya se ha creado o en su defecto con la alta gerencia de manera de seleccionar a los participantes del proceso.

2.- Diseño del Plan de Desarrollo y Retención:

El desarrollo del Plan de Desarrollo o Retención es una responsabilidad de la Gerencia de RR.HH. y el grupo de consultores de TNG. El mismo debe

4.- “Coach the Coachers”

El coaching organizacional surge a partir de la necesidad de contar con colaboradores que posean las competencias necesarias para asegurar el éxito en el cumplimiento de sus metas, y entendiendo que un proceso de capacitación tradicional no puede asegurar dichos resultados.

Este proceso toma elementos de distintos modelos conocidos, el entrenamiento deportivo, la supervisión educativa, la tutoría académica y la supervisión psicoanalítica.

de Competencias Específicas de la Organización, que como su nombre lo indica se construye con las competencias que cada empresa considera capitales para alcanzar su estrategia.

6.- Mapeo motivacional de los H.P.:

Independiente de lo que la organización reconoce en el grupo HP es indispensable conocer los drivers de cada uno de ellos, para ello hemos diseñado un proceso de acercamiento individual que nos permite entregar como resultado un mapeo motivacional del grupo lo que entrega información capital para el diseño del proceso de coaching así como para la implementación de las políticas de incentivos para el plan de retención del Pool de Talentos.

de-terminar donde está el acento del proceso, si en la retención o en el desarrollo o, inclusive, en una combinación de ambos aspectos. E incluye la utilización de toda la información disponible en el plan estratégico de RR.HH. su ligazón con el plan estratégico de la empresa y los resultados de las distintas herramientas aplicadas al Pool de Talentos.



El desarrollo de las competencias es un proceso complejo y gradual, que, para que sea exitoso requiere primero desarrollar habilidades de coach en el responsable de llevarlo a cabo.

Proceso de Formación de Coachers

Thinking Net ha diseñado un modelo propio de Coaching contextualizado a la realidad de cada empresa. Este modelo es la base del entrenamiento que hemos creado para la formación de coachers.



7.- Implementación del Programa:

La implementación del programa contempla la simultaneidad de los puntos antes mencionados.

8.- Auditoria del Programa:

TNG ha diseñado distintos instrumentos de manera de auditar la marcha del programa y asegurar su éxito.

9.- Seguimiento:

Ajustes y revisiones necesarias para asegurar cada una de las etapas mencionadas, así como la implementación de los planes paralelos que surjan a partir de la puesta en marcha del plan básico.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

“Herramienta para identificar los Indicadores de Excelencia en el Gerenciamiento”

I.E.G.

El I.E.G. es una herramienta de evaluación de 360° que nos permite tomar una radiografía precisa de cada postulante acerca de sus habilidades en la administración del desempeño de manera de reconocer coachees internos. Evalúa 4 áreas de competencias:

- 1.- Planificación del Desempeño
- 2.- Revisión del Desempeño

- 3.- Dar y buscar Feedback
- 4.- Coaching y Desarrollo

Estas 4 áreas de competencias se descomponen en 20 conductas observables en el comportamiento del empleado, las que a partir del trazado de un perfil individual permitirán detectar los posibles coachees internos de la organización



“Herramienta para levantar los Indicadores de Competencias Efectivas Laborales”

I.C.E.L.

El I.C.E.L herramienta de evaluación 360° que permite tomar una radiografía precisa de cada empleado acerca de su Eficacia en el Trabajo, la misma se basa en el análisis de 4 áreas de competencia para la gestión:

- 1.- Productividad
- 2.- Trabajo en Equipo & Habilidades interpersonales

- 3.- Apertura al futuro
- 4.- Manejo de la presión

Estas 4 áreas de competencias se descomponen en 20 conductas observables en el comportamiento del empleado, las que a partir del trazado de un perfil individual permitirán detectar los talentos dentro de la organización.



360° Evaluación de Competencias Específicas de la Organización

Ejemplo de Informe

El Feedback 360° es una herramienta de desarrollo personal y profesional. Su implementación apunta a lograr la identificación de nuestros potenciales y la individualización de nuestras oportunidades de mejora, a partir de la valoración de las competencias.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, de una empresa determinada.

El valor agregado del Feedback 360° es que puede ser construido a partir de las competencias que entrega la organización y que por lo tanto son aquellas que le interesará medir.

Esta evaluación es el punto de partida para iniciar los procesos de coaching internos con los high potential que fueron identificados. La misma permitirá diagnosticar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora para el desarrollo de los talentos.

La información que entrega es sumamente valiosa ya que no solo se focaliza en los resultados por competencias sino por grupo de opinión, obteniendo una radiografía completa de cada uno de los talentos.





Dirección:
Avenida Apoquindo 6275 of. 83
Las Condes
Santiago Chile

Teléfono: 56-2-212-1382 56-2-212-1840
Fax: 56-2-2122967
Correo: info@thinkingnet.cl
www.thinkingnet.cl



César Hernández Grbic
Gerente Comercial
Cesarh@thinkingnet.cl



Título del artículo anterior:
“Atención: ¿Es su jefe un psicópata peligroso?”

¿Es su jefe una persona superficial y encantadora? ¿Es siempre un experto en todos los temas que se tratan en la reunión? ¿Nunca manifiesta remordimiento o culpa? ¿Posee un grandioso sentimiento de sí mismo? ¿Es arrogante? ¿Carece de empatía? ¿Asigna escaso valor e incluso menosprecia los sentimientos de los demás? ¿Le escapa a hacerse cargo? ¿Es distante y frío, aun cuando alguien se enferma o sufre?

Si su respuesta a más de tres de las preguntas precedentes es afirmativa, usted se halla en problemas. Su jefe es un psicópata o algo bastante parecido.

La industria del Pop Management (PM) – o proliferación de literatura de “gurúes”– encontró una nueva veta para inundar los anaque-



les de las librerías. Psicopáticos, narcisistas, tóxicos, histriónicos e incluso simplemente malos: estos son algunos de los **nombr**es del liderazgo en esta nueva era. Se trata de aquellos que, teniendo poder formal, abusan de él, generan vínculos manipulativos con sus seguidores, aprovechan de sus títulos para hacer lo que les place, y abusan moralmente –en el más leve de los ca-

- Algunos de nuestros clientes:
- Chiletabacos
 - Derco
 - Hewlett Packard
 - Transbank
 - Telepizza
 - Laboratorio Recalcine
 - Cigna Seguros de Vida
 - Fundación San Agustín Ingeniería Pontificia Universidad Católica
 - Caja de Compensación Los Héroes
 - British American Tobacco Perú
 - Inacap
 - Grupo Melon
 - Tetra Pak Argentina
 - DHL
 - A.F.P HABITAT
 - VENDOMATICA
 - NALCO