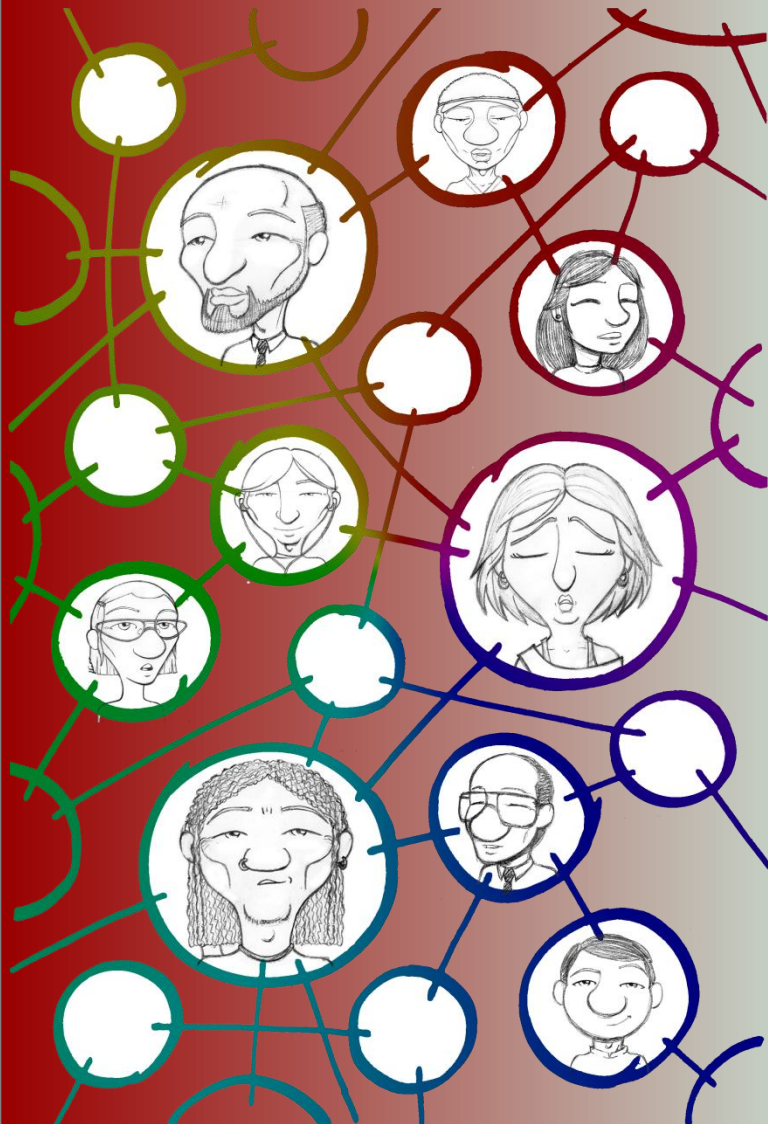


Gestión del Talento
(desde una vida de
experiencias)
Fernando Utrilla

Personas, Personas y más Personas.
Técnicas del **Factor Humano**
para impulsar el cambio en TI



TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL

Industrialización Clásica (1900-1950)	Industrialización Neoclásica (1950-1990)	Era de la Información (Desde 1990)
<p>Industrialización y formación del proletariado.</p> <p>Los talleres se transforman en fábricas.</p> <p>Estabilidad, rutina, permanencia.</p> <p>Estructuras tradicionales, departamentos funcionales y operativos.</p> <p>Modelo mecanicista y burocrático.</p> <p>Orden y rutina.</p>	<p>Expansión de la industrialización y del mercado.</p> <p>Aumenta el tamaño de fábricas y el comercio mundial.</p> <p>Mayor dinamismo y cambios.</p> <p>Estructuras híbridas</p> <p>Estructuras más planas, control más reducido y eficaz.</p> <p>Adaptación.</p>	<p>El mercado de servicios supera al mercado industrial.</p> <p>Las BU sustituyen a las grandes organizaciones.</p> <p>Turbulencia y cambios extremos.</p> <p>Adopción de estructuras orgánicas.</p> <p>Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables.</p> <p>Necesidad de cambio.</p>
Empleados = Mano de obra Departamento de Personal	Empleados = Rec. Humanos Dirección de RRHH	Empleados = Socios Gestión del Talento

SITUACIÓN ACTUAL

- ❑ Transformación del Mercado Laboral
- ❑ Globalización
- ❑ Innovación Tecnológica

TENDENCIAS

- ❑ Identificación de la próxima generación de líderes (corto plazo)
- ❑ Desarrollo de la marca en el lugar de trabajo
- ❑ Envejecimiento de la mano de obra
- ❑ Nuevo análisis del Capital Humano
- ❑ Atracción del talento desde las economías emergentes BRIC y desplazamiento del centro de gravedad

No estamos en una época de cambios, estamos ante un cambio de época

Industria

Acceso al capital

Poder de las empresas

Abundancia de mano de obra

Tecnología esclavizadora

Fronteras nacionales

Trabajo para toda la vida

Opacidad corporativa

Trabajar para una organización

Tamaño de la empresa

Contratar fuera

Ser (cargo)

Profesión estable

Profesionales distantes

Jefatura (orden y mando)

Servicios de valor añadido

Acceso al talento

Poder de las personas con talento

Escasez de talento

Tecnología liberadora

Globalización

Múltiples proyectos (3/4 años)

Transparencia (redes sociales)

Trabajar con una organización

Velocidad de las redes

Compartir pasión

Hacer (múltiples cosas)

Creer y desarrollarse

Personas emocionalmente inteligentes

Liderazgo versátil (credibilidad)

ALGUNAS CIFRAS (Encuesta Gallup 2012 EE UU)

- ❑ Sólo el 30% de empleados está comprometido con su trabajo (% sin variación durante los últimos 12 años)
- ❑ Existe un vínculo directo entre participación y desempeño (Indicadores: Rentabilidad, Productividad, Calidad, Absentismo, Siniestralidad Laboral)
- ❑ Mayor compromiso → Mejores resultados
- ❑ 1 de cada 10 personas tiene talento para la gestión
- ❑ 2 de cada 10 personas tiene talento gerencial básico (que se puede incrementar mediante formación y desarrollo)
- ❑ 1 de cada 5 tiene alto nivel de talento para la supervisión
- ❑ 2 de cada 10 tiene nivel básico para la supervisión

RECLUTAMIENTO Y PROMOCIÓN (Gallup 2012)

- ❑ Aún se producen muchos procesos de selección convencionales para puestos directivos.
(procesos de selección basados en éxitos pasados en puestos no directivos y sin relación alguna con dirección de personas)
- ❑ Muchas empresas mantienen aún criterios de promoción a puestos directivos por antigüedad o méritos pasados sin considerar el talento directivo.

LOS 10 TALENTOS (que mejor explican el éxito empresarial)

- ❑ **Enfoque comercial:** Toma de decisiones basada en efectos sobre beneficios observados o anticipados.
- ❑ **Confianza:** Conocimiento preciso de uno mismo y comprensión de los otros.
- ❑ **Pensamiento creativo:** Creatividad tomando una idea existente o producto y convirtiéndolo en algo mejor.
- ❑ **Delegación:** Reconocimiento de que no puede hacerlo todo y quiere un cambio importante en la forma de dirección y control.
- ❑ **Determinación:** Persevera a través de las dificultades, incluso de los obstáculos aparentemente insuperables.

LOS 10 TALENTOS (que mejor explican el éxito empresarial)

- ❑ **Independencia:** Estar preparado para hacer cualquier cosa necesaria para llevar a cabo con éxito su empresa.
- ❑ **Búsqueda de conocimiento:** Busca constantemente la información apropiada para hacer crecer su negocio.
- ❑ **Promotor:** Es el mejor portavoz del negocio.
- ❑ **Construcción de relaciones:** Elevada habilidad social para construir relaciones beneficiosas para la supervivencia y crecimiento de la empresa.
- ❑ **Asunción de riesgos:** Tiene instinto para gestionar las situaciones de alto riesgo.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES?



Proceso de integración y desarrollo de los nuevos empleados, desarrollo y retención de los actuales y atracción de los más competentes.

Implica desarrollo individual y de la organización como respuesta al cambio y a la complejidad de un entorno cambiante.

Localización del talento



Áreas clave de la gestión del talento

- Diseño organizacional
- Análisis de demanda y suministro
- Estrategia de reclutamiento
- Gestión de los procesos de sucesión
- Liderazgo y desarrollo de empleados “estrella”
- Gestión del desempeño
- Gestión de la compensación
- Estrategia de retención

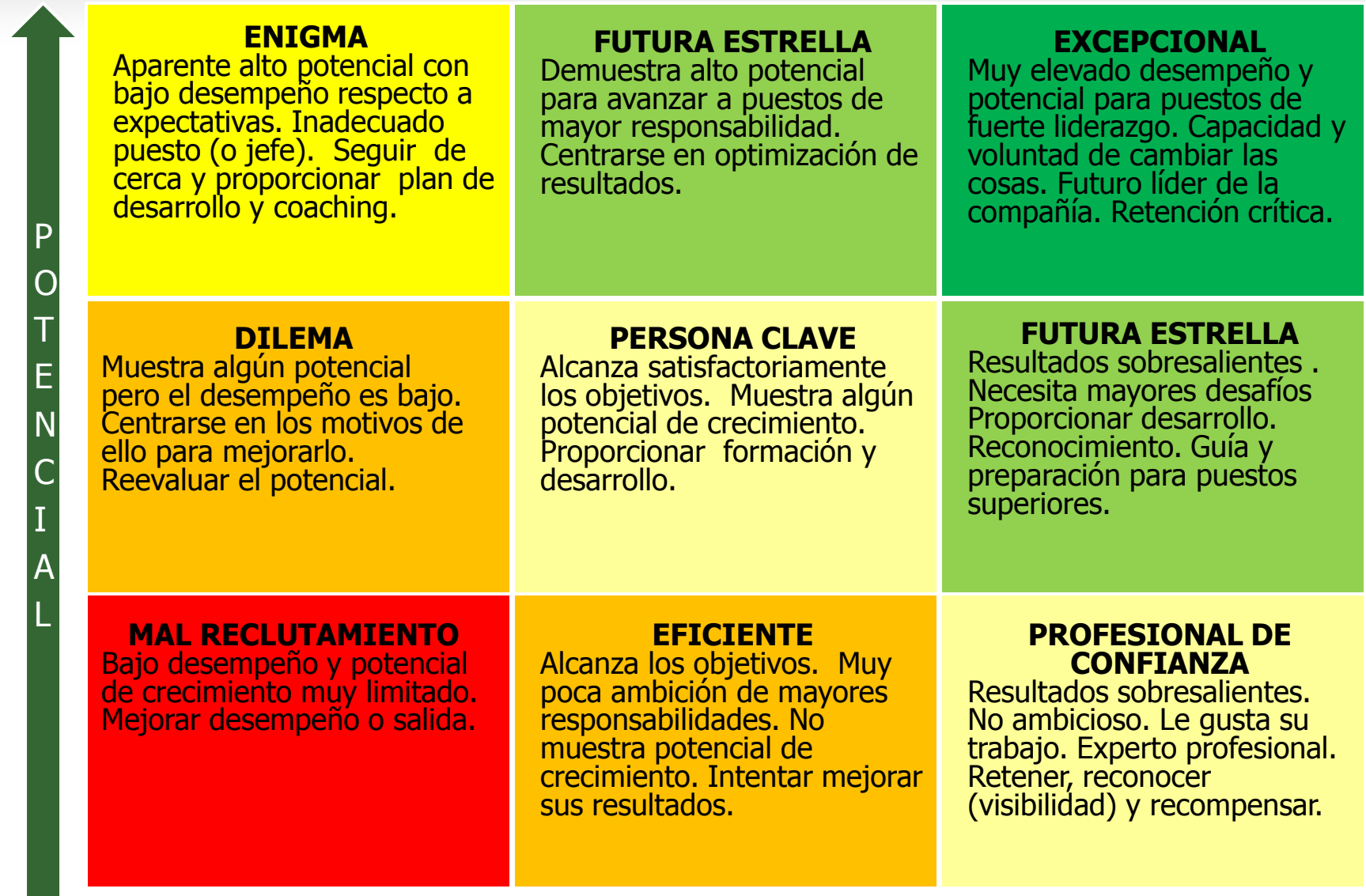
5 características de las personas con talento

- ❑ Motivan a los empleados a tomar medidas y les comprometen con una misión y una visión convincentes
- ❑ Tienen asertividad para impulsar resultados y capacidad para superar la adversidad y la resistencia
- ❑ Crean cultura de transparencia y de “rendición de cuentas”
- ❑ Construyen relaciones de confianza y de diálogo abierto
- ❑ Toman decisiones basadas en la productividad y no en la “política”

Claves y desafíos en la batalla por el talento

- Implementar la mentalidad del talento desde la Alta Dirección.
- Crear propuestas de valor para los empleados: gran compañía, líderes, empleos atractivos, compensación, etc. (creación de marca).
- Recompensar y retener empleados de alto desempeño.
- Favorecer el crecimiento del talento.
- Desarrollar el potencial completo de las personas
- No se ha identificado un modelo ideal para la Gestión del talento.
- El liderazgo no se conforma con “promesas”.
- Nadie ha ganado aún la batalla del talento

El diagrama de los 9 bloques



DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL

Curso de Verano 2014

15

Mejores prácticas para empleados estrella (1)

❑ Hacerlos brillar.

Cometidos desafiantes, de gran magnitud. Nuevos retos de empresa en los que puedan mostrar su talento (visibilidad).

Identificar partes de la empresa que requieran cambios profundos y asignarles esa responsabilidad.

❑ Proporcionarles oportunidades únicas.

Participación en eventos nacionales/internacionales, comités de alto perfil, etc.

Acceso de élite y contacto con la alta dirección, líderes senior y estructura de mando.

Mejores prácticas para empleados estrella (2)

❑ **Desarrollar un plan de ascenso a medida.**

Plan acordado de desarrollo para promoverlos a niveles de liderazgo ejecutivo.

Hacerlos trabajar con un mentor de liderazgo senior que les guíe en el proceso.

Proporcionarles oportunidades para servir como ejemplo a los demás (futuras estrellas).

❑ **Practicar la retención preventiva.**

Que sepan cuánto se los valora en la organización.

Seguimiento de cualquier señal de frustración, aburrimiento, agotamiento, etc.

Reevaluación frecuente de su compensación y prestaciones fuera de los estándares normales.

Mejores prácticas para futuras estrellas

Asignaciones “retadoras”: proyectos que les exijan hacer cosas que aún no saben cómo realizar o requieran habilidades y capacidades que se encuentren más allá de su rol actual.

Desafío de mostrar alto desempeño en un puesto de perfil más alto.

Proporcionarles un mentor que se encuentre al menos un nivel por encima de ellos.

Promoción de relaciones con otros talentos de alto desempeño de su organización.

Rotaciones de puesto en el corto plazo. Oportunidad de trabajar en un puesto completamente nuevo y ver su reacción.

Mejores prácticas para empleados clave

Evaluar su posible trayectoria de desarrollo y su interés en el mismo.

Proporcionar asesoría y capacitación tanto sobre conocimiento técnico como sobre liderazgo.

Participación en proyectos a corto plazo con el tipo de desafíos de un nivel superior al que actualmente tienen. Ver su reacción.

Reconocimiento de sus logros en el nivel actual, mostrando confianza en ellos. Observar cuando pueden estar listos para el siguiente nivel.

Asegurarse de que sepan que son valorados; atención a sus ideas y a sus comportamientos ver señales de complacencia o insatisfacción.

Evaluación práctica Potencial - Desempeño

Observación de comportamientos y actitudes en el desempeño de la función actual y de las tareas o proyectos especiales que se les encomiende.

El marco de referencia son las competencias directivas clave definidas por la empresa.

Deben registrarse las correspondencias evidencias de tales comportamientos en situaciones concretas

CONTRIBUCIÓN AL CONJUNTO

SOSTENIBILIDAD

PERFIL COMERCIAL

COMUNICACIÓN EFICAZ

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

DIRECCIÓN DE EQUIPOS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

DIVERSIDAD

EMPOWERMENT

TOMA DE DECISIONES

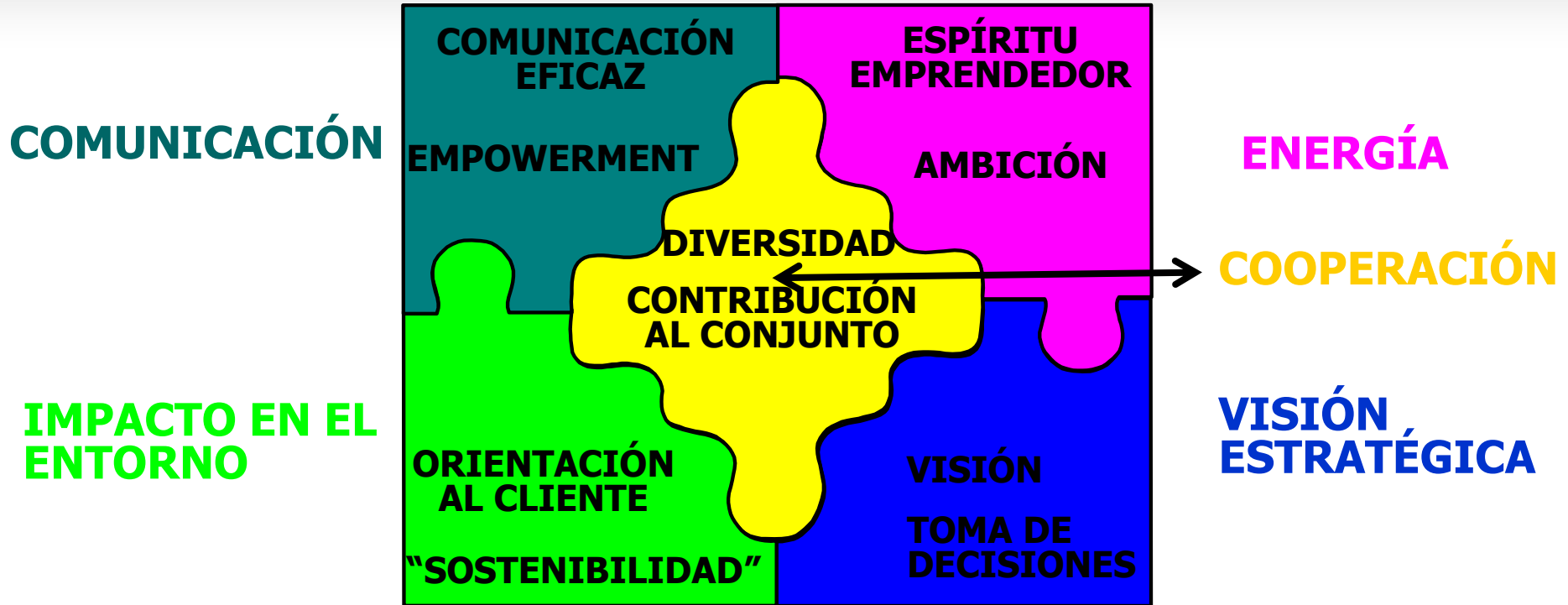
VISIÓN

LIDERAZGO

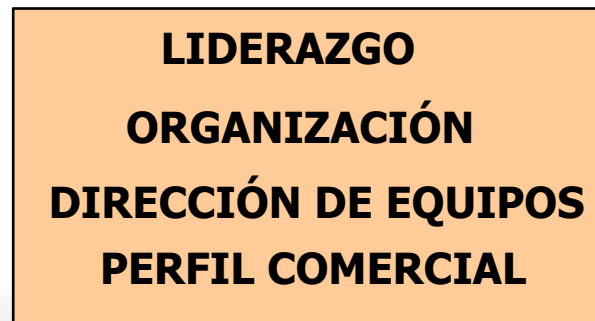
ORGANIZACIÓN

AMBICIÓN

COMPETENCIAS DIRECTIVAS



DESEMPEÑO



Desempeño

Liderazgo

- Impacto e influencia
- Estabilidad emocional y autocontrol
- Autoconfianza y seguridad
- Orientación al logro
- Resistencia a la adversidad
- Pensamiento analítico

Dirección de Equipos

- Espíritu de equipo
- Evaluación de su equipo
- Desarrollo de colaboradores
- Dirección de personas
- Coordinación

Organización

- Planificación
- Habilidad para construir relaciones
- Capacidad de anticipación
- Iniciativa
- Autonomía
- Innovación y creatividad

Perfil Comercial

- Capacidad de negociación
- Gestión activa de cartera
- Gestión activa de mercado
- Orientación a clientes (externos e internos)

ii MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN ANUAL!!
(No sólo objetivos, también comportamientos y calidad directiva)

ii Muchas gracias !!