25 TIPS PARA LA **REVISIÓN DEL TALENTO**

25 consideraciones a tener en cuenta en tus procesos de “Revisión de Talento”

meta4
In People We Trust

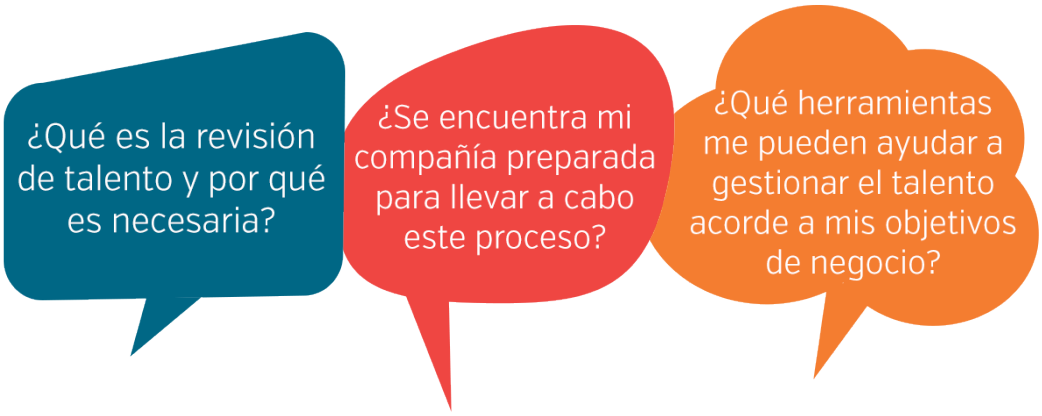
ÍNDICE DE CONTENIDOS

Algunas reflexiones previas

25 consideraciones a tener en cuenta en tu proceso de revisión de talento: la pirámide de Maslow

5 Casos prácticos sobre revisión de Talento

Revoluciona la gestión del talento con la solución Talent Matrix de Meta4



Descubre a través de esta guía, las claves necesarias para realizar un correcto proceso de revisión del talento en tu organización.

ALGUNAS REFLEXIONES PREVIAS

Para darnos cuenta de la importancia que ocupa hoy en día el concepto de "talento", basta con que hagamos una simple búsqueda en Google para descubrir que es un tema recurrente que aparece en múltiples blogs, artículos, foros de Recursos Humanos y un concepto que está muy presente en todas las áreas y niveles de las organizaciones. No hay duda por tanto que la búsqueda, promoción, desarrollo, y retención del talento se han convertido en aspectos críticos y diferenciadores de las empresas en la actualidad.

Sin embargo antes de plantear un proceso de revisión de talento, merece la pena detenerse y hacer algunas reflexiones previas.

La revisión de talento es la piedra angular sobre las que nos apoyaremos para desarrollar el talento de nuestros empleados y de nuestra organización.

Existen innumerables modelos de gestión de talento, en función a las características de cada empresa; objetivos de negocio, cultura, estructura, etc.

No sirve de nada disponer de un repositorio con información de talento, si no tenemos la capacidad de poner en marcha acciones que sirvan para potenciar y desarrollar ese talento en la empresa.

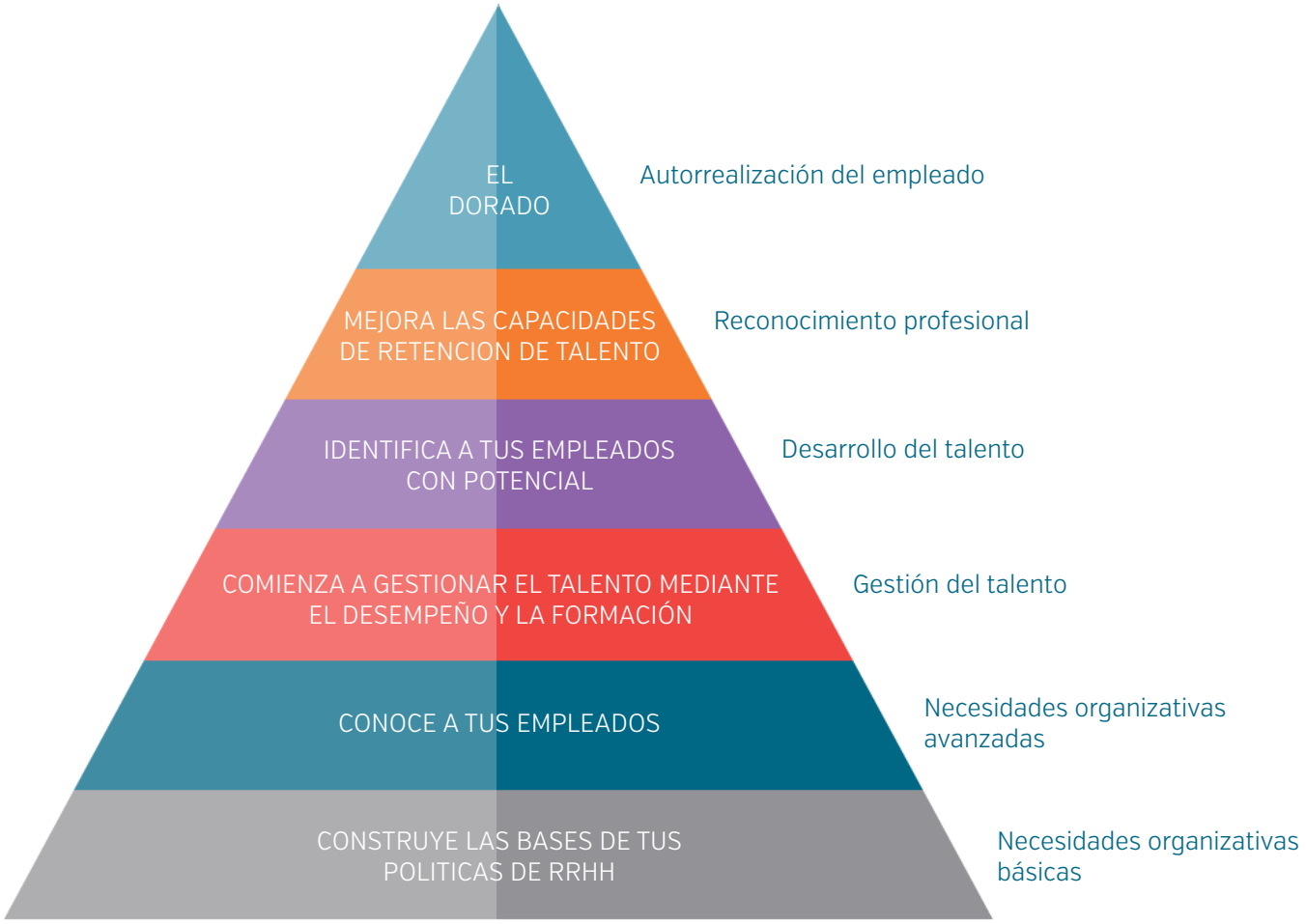
La configuración de una matriz de talento es un proceso relativamente sencillo para un pequeño grupo de empleados. El uso de herramientas tecnológicas simplificará y automatizará los procesos más costosos, principalmente la captura de datos y la representación gráfica de la matriz.

25 CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN TU PROCESO DE REVISIÓN DE TALENTO

Una vez realizadas estas reflexiones previas, llegaríamos a las siguiente cuestión:

¿Se encuentra mi compañía preparada para llevar a cabo estos procesos de revisión?

Si imaginamos la pirámide de Maslow de las necesidades humanas y la extrapolamos a las necesidades que tiene un departamento de Recursos Humanos, nos encontramos con la siguiente pirámide de 6 niveles.



Para saber si nuestra organización se encuentra en el punto adecuado para poder llevar a la práctica un proceso de revisión del talento, a continuación analizaremos cada nivel para identificar donde se encuentra cada organización dentro de la pirámide. ¿Nos acompañas?

1er NIVEL
CONSTRUYE LAS BASES DE TUS POLÍTICAS DE RRHH

Este primer nivel, es la base sobre la que tenemos que construir nuestras políticas de Recursos Humanos y en dónde nos encontramos con preguntas básicas acerca de mi organización. Si no tengo respuesta a estas preguntas, me será muy complicado desarrollar el talento de mi organización.

Consideraciones a tener en cuenta:

1. ¿Cuántos empleados tengo?
2. ¿Qué puestos tienen asignados?
3. ¿A qué departamentos pertenecen?
4. ¿Quién es su responsable?

2ºNIVEL
CONOCE A TUS EMPLEADOS

En un segundo nivel, pasaremos a profundizar en unas necesidades organizativas más avanzadas. Aquí quiero conocer más a mis empleados y su perfil curricular y enlazado con esto necesito conocer el detalle de sus puestos de trabajo: las capacidades y responsabilidades que son requeridas para ejercer una labor concreta. Además en este nivel definiremos qué puestos vacantes tengo que cubrir en mi organización y por tanto cuáles son mis necesidades de selección.

Consideraciones a tener en cuenta:

5. ¿Cuál es la descripción de cada puesto?
6. ¿Qué perfil curricular tienen mis empleados?
7. ¿Qué salario cobran?
8. ¿Cómo controlo los movimientos internos de mis empleados en la organización?
9. ¿Dónde tengo los puestos vacantes que necesito cubrir?
10. ¿Cómo ajusto el perfil curricular del candidato con el del puesto vacante?

3er NIVEL
COMIENZA A GESTIONAR EL TALENTO MEDIANTE EL DESEMPEÑO Y LA FORMACIÓN

Una vez llegados a este nivel, ya tengo la capacidad de medir el desempeño de mis empleados para planificar y ejecutar su plan formativo. Además, gracias a la descripción de puestos y del perfil curricular obtenido de la fase anterior, puedo analizar los posibles desajustes existentes entre las capacidades de esos empleados y el puesto que ocupan, identificando esos "agujeros de conocimiento" para cubrirlos con la formación oportuna. Alcanzado este punto es donde se comienza a analizar el talento.

Consideraciones a tener en cuenta:

11. ¿Cuál es el nivel de desempeño de mis empleados?
12. ¿Cómo detecto a los empleados con potencial?
13. ¿Qué formación ofrezco a mis empleados?
14. ¿Analizo la diferencia entre el perfil del puesto y el del empleado o candidato?

4ºNIVEL
IDENTIFICA A TUS EMPLEADOS CON POTENCIAL

Aquí ya podemos pasar a identificar a los empleados con potencial y elaborar programas específicos para desarrollar su talento y convertirlos en futuros líderes de la empresa. Además mediante el uso de analíticas seremos capaces de poder predecir las tendencias en cuanto al comportamiento del talento dentro de mi organización. Por ejemplo podremos saber si determinados líderes potencian más el desarrollo de sus equipos en sus departamentos o detectar cuáles son los puestos más proclives a potenciar el desarrollo individual de los empleados.

Consideraciones a tener en cuenta:

15. ¿Quiénes son mis empleados con potencial?
16. ¿Qué acciones tengo programadas para mantener y desarrollar mi talento en la empresa?
17. ¿Cómo preparo a los futuros líderes de la empresa?
18. ¿Puedo detectar y analizar tendencias entre todos los datos de los que dispongo relativos al talento?

5º NIVEL
MEJORA LAS CAPACIDADES DE RETENCIÓN DE TALENTO

En este quinto nivel damos el gran salto. Nuestras políticas de reconocimiento de los empleados son públicas y conocidas por toda la organización, de esta manera los empleados harán un esfuerzo por conseguirlo. El reconocimiento en modo de promociones, incrementos salariales, programas formativos de postgrado, cursos de idiomas, opciones de movilidad internacional y transversal, etc. de todas estas opciones harán que mejoremos la capacidad de retener a los empleados de más valor para mi empresa.

Consideraciones a tener en cuenta:

19. ¿Conocen los empleados las acciones que emprendemos con ellos?
20. ¿Qué políticas son reconocidas y vinculadas a la aportación individual (promociones, bonos, salario, etc.)?
21. ¿Potenciamos el reconocimiento público ante éxitos individuales o colectivos?

6ºNIVEL
"EL DORADO"

Para finalizar y ya situados en la cima de esta pirámide, en este último nivel aparece reflejado el grado de satisfacción que tienen mis empleados con sus trabajos. Organizaciones innovadoras formadas por empleados felices, con un alto grado de compromiso y orientados a la ejecución de su trabajo frente al cumplimiento de un horario. En este nivel los problemas se resuelven de manera natural, sin conflictos y las necesidades de supervisión se reducen al mínimo. Podemos decir que es el "dorado" de una organización y a lo que todas aspiran.

Consideraciones a tener en cuenta:

22. ¿Qué grado de satisfacción tienen mis empleados con su trabajo?
23. ¿Tienen mis empleados la posibilidad de desarrollar sus ideas?
24. ¿Se observa una disminución en la supervisión necesaria del trabajo de mis empleados?
25. ¿Se resuelven los conflictos de una manera natural y beneficiosa para la organización?

5 CASOS PRÁCTICOS SOBRE REVISIÓN DE TALENTO

Una vez que tenemos clara la vital importancia de los procesos de revisión del talento como punto de inicio para construir políticas de desarrollo profesional y que nuestra organización ascienda en la pirámide, aterrizaremos todos estos conceptos a través de una serie de casos prácticos.

Para ello nos basaremos en el uso de una matriz de talento, formada por un eje horizontal dedicado a medir el desempeño de los empleados y un eje vertical para medir su potencial. Esta matriz, configurable en cada caso por las necesidades de cada empresa, nos permitirá ubicar a los empleados seleccionados para el análisis en el cuadrante que les corresponda en función a la valoración de estos dos parámetros (grado de desempeño y potencial), y comenzar a diseñar planes de talento específicos para cada uno de los colectivos definidos por cada organización.

1º CASO PRÁCTICO: GALÁCTICOS

Este es uno de los ejemplos más típicos cuando se habla de gestión de talento. Hemos definido como "galácticos" a aquellos empleados que despuntan por encima del resto; se trataría por tanto de las personas clave y los futuros líderes de mi organización.

¿QUÉ ACCIONES PODEMOS PONER EN MARCHA?

Este colectivo requiere un plan específico de acciones de desarrollo y de retención. Les debemos brindar facilidades de movilidad en puestos internos que les aporten la experiencia y motivación necesaria; así como activar gestiones de coaching o de mentoring o formaciones específicas que les permitan desarrollar las capacidades que les vamos a exigir en el futuro.

De la misma forma a la hora de gestionar este colectivo, tampoco podemos olvidarnos de sus jefes como pieza fundamental a la hora de gestionar su labor del día a día. Por tanto es conveniente desarrollar un plan de instrucción dirigido a nuestros Managers con el objetivo de dispongan de las herramientas necesarias para gestionar adecuadamente a sus empleados galácticos y comunicar y potenciar sus capacidades.

2º CASO PRÁCTICO: CONTRIBUIDORES

Este es el colectivo más importante de empleados dentro de las organizaciones ya que estadísticamente suelen ser los que llevan a cabo cerca del 90% del trabajo. Sin embargo en los procesos de gestión del talento suele ser el más desapercibido, ya que son empleados que tienen un desempeño normal y un potencial dentro de unos baremos comunes y adecuados.

¿QUÉ ACCIONES PODEMOS PONER EN MARCHA?

Para gestionar este colectivo necesitamos diseñar planes de acción orientados a mantener su nivel de satisfacción, con el objetivo de que continúen desempeñando la misma labor. Los contribuidores constituyen la bolsa de nuestros potenciales empleados con talento, por lo que en este grupo tendremos que ser capaces de identificar tendencias, comportamientos y capacidades necesarias en los empleados para dar el salto hacia el cuadrante de los denominados como galácticos.

3er CASO PRÁCTICO: BAJO POTENCIAL

Continuando con nuestra línea de análisis de talento, aquí nos encontramos con uno de los colectivos que más preocupa a las organizaciones. Se trata de empleados que tienen un desempeño muy bajo y un escaso potencial y que pueden derivar en empleados tóxicos para la organización.

¿QUÉ ACCIONES PODEMOS PONER EN MARCHA?

Sobre este colectivo debemos hacer un análisis exhaustivo e individual para analizar las causas de esa situación; nos podemos encontrar con situaciones puntuales, situaciones que se van a prolongar en el tiempo, promociones que han sido realizadas sin tener el cuenta las competencias del empleado para el puesto destino al que iba dirigido, o con Managers que no han sido capaces de evaluar correctamente a sus equipos. Una vez analizadas las razones, tendremos que elaborar acciones específicas de mejora del desempeño para ese colectivo, además de contemplar planes enfocados a facilitar su salida proactivamente en los casos más extremos.

4º CASO PRÁCTICO: EN RIESGO DE SALIDA

Aquí nos encontramos con empleados que por diversos motivos quieren dejar de trabajar en la organización.

¿QUÉ ACCIONES PODEMOS PONER EN MARCHA?

Como en el colectivo anterior para ellos será necesario estudiar cada caso de manera individual y analizar los posibles motivos que están propiciando esa salida. En estas situaciones nos podremos encontrar con talento clave que nos interese retener, con este grupo será necesario el diseño de planes para su retención y si esto no pudiera llevarse a cabo habría analizar el impacto de su salida y poner en marcha un plan de sucesión. En el caso de empleados con bajo potencial, quedaría la opción de preparar un plan de cara favorecer su salida de la organización. Por último es conveniente realizar un análisis del coste de acciones de retención frente a acciones de promoción de sustitutos.

5º CASO PRÁCTICO: CANDIDATOS PARA UNA NUEVA OFICINA

En último lugar trabajaremos con la necesidad de detectar empleados para abrir una nueva delegación de mi compañía en el extranjero.

¿QUÉ ACCIONES PODEMOS PONER EN MARCHA?

Para crear una nueva oficina lo primero que tenemos que analizar son los conocimientos y habilidades mínimas que se van a requerir para los empleados que optarán a esa nueva oficina, por ejemplo: si vamos a abrir una nueva sucursal en Rusia, para cubrir esa movilidad obviamente necesitaremos seleccionar empleados que estén dispuestos a trasladarse al extranjero y que hablen ruso.

Otro factor importante a tener en cuenta, es la necesidad de combinar adecuadamente el potencial de los empleados a desplazar con el desarrollo del trabajo que vamos a exigir en esa nueva oficina. Si elegimos a todos nuestros empleados con un alto potencial, podremos generar conflictos ya que todos tienen unas aspiraciones de crecimiento muy altas, por tanto será conveniente combinar adecuadamente a empleados “contribuidores” con los de “high potential”, para contar con un equipo más cohesionado y equilibrado. Realizar acciones de cohesión entre el equipo y efectuar un seguimiento frecuente de los objetivos marcados, serán también dos aspectos vitales a considerar sobre este colectivo.

REVOLUCIONA LA GESTIÓN DEL TALENTO CON LA SOLUCIÓN **TALENT MATRIX DE META4**

Los profesionales de RRHH necesitan soluciones tecnológicas que les ayuden a superar con éxito las nuevas necesidades surgidas en todo lo que respecta a la gestión del talento.

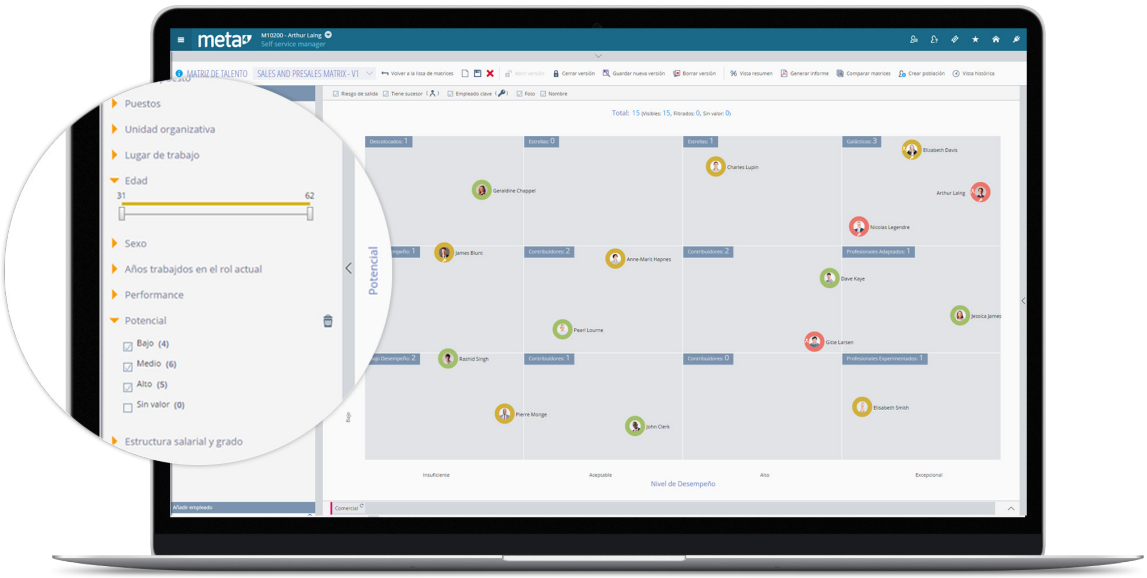
¿Tenemos el suficiente potencial en nuestra organización para conseguir los objetivos de negocio en los próximos años?

¿Sabemos quiénes son los futuros líderes de nuestra organización y tenemos diseñados planes de desarrollo y sucesión específicos para ellos?

¿Estamos gestionando mejor el talento en un lugar de trabajo que en otro?

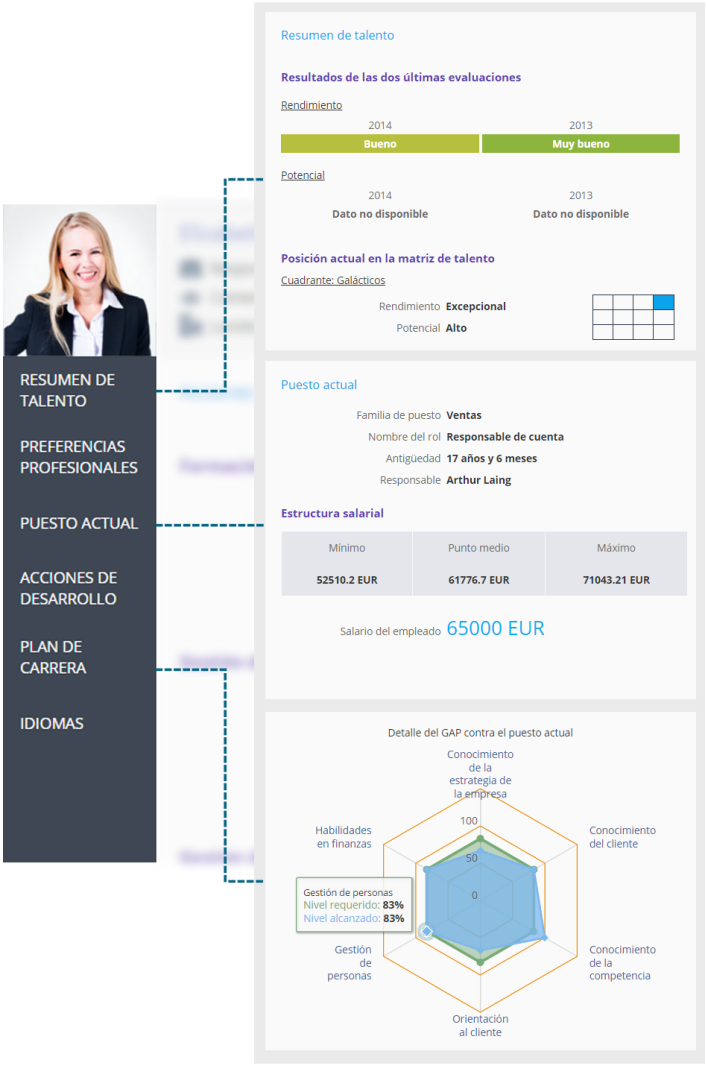
¿Existe una deficiencia en determinados puestos o en un área de negocio especialmente crítica para nosotros?

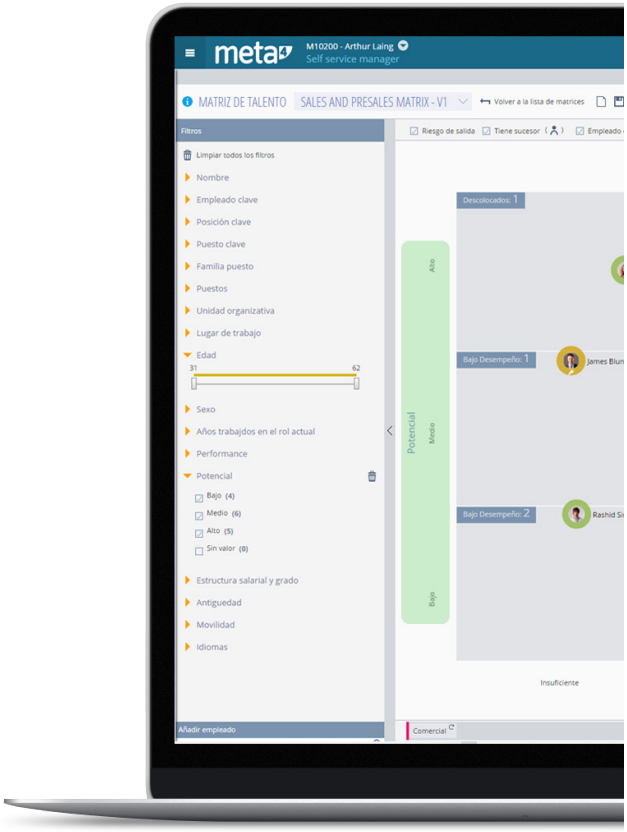
La solución para gestionar el proceso de revisión de Talento de Meta4 “Talent Matrix” permite obtener una visión global del talento de la organización, mediante el análisis del potencial y desempeño de los empleados, con el objetivo de diseñar planes de acción acorde a cada uno de los colectivos.



BENEFICIOS

- Segmentar el talento de la organización para poder visualizarlo y ubicarlo en los diferentes cuadrantes definidos en función a su potencial: alto, bajo o medio.
- Visualizar de manera inmediata los datos de talento para hacer frente a los retos de negocio a los que se enfrenta tu organización; internacionalización, fusiones y adquisiciones, transformación digital, etc.
- Seleccionar segmentos críticos de talento para tu compañía y desarrollarlos de manera personalizada: planes de formación, planes de incentivos, oportunidades de desarrollo y movilidad interna, diseñar planes de sucesión, etc.
- Analizar la información sobre los empleados de una manera fluida y acceder a ella en tiempo real: ver de inmediato cuál ha sido su desarrollo potencial, plan de carrera, conocer sus preferencias profesionales, posibilidades de movilidad nacional o internacional, etc.





¿QUIERE SABER MÁS?
SOLICITE UNA DEMO

AUTOR

Alfonso Mazariegos es bloguero especializado en gestión del talento y del conocimiento. Consultor de RRHH en Meta4, firma especializada en la implantación y despliegue de soluciones de RRHH para la empresa, dónde ha trabajado en el área de proyectos entorno cliente en las áreas de Selección, Formación, Evaluación, Desarrollo de Carrera, Beneficios y Gestión del Tiempo. Peregrino veterano del Camino de Santiago y futbolero empedernido con sangre rojiblanca.

Francisco José Mayoral Alcantara es Diplomado en Ciencias Empresariales y Posgraduado en Planificación y Dirección de Recursos Humanos. Desde sus inicios, su carrera profesional ha estado ligada a la Gestión de Personas y la tecnología, abarcando desde la Nómina hasta la Revisión del Talento, pasando por Selección, Formación, Evaluación y Compensación, entre otras especialidades. En la actualidad es Consultor de Preventa en Meta4.

EDITOR

Guadalupe García-Soto está especializada en el área de Márketing y Comunicación de compañías B2B y cuenta con más de 15 años de experiencia profesional en el sector de soluciones tecnológicas empresariales. Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Europea de Madrid, Máster en Márketing y Tecnologías de la Información por el IE y Programa Superior en Dirección de Comunicación por ESIC, en la actualidad dirige el departamento de Márketing y Comunicación de Meta4 en España.

© 2015 Meta4. All rights reserved. The use of this document or any part thereof without permission from the owner is prohibited.

www.meta4.es