

ASV Consulting

Selección y Desarrollo del Talento

TALENTO

ASV CONSULTING

LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO:
CONOCIMIENTO, PERSONAS Y RESULTADOS

© ESTEBAN VICENTE CRUZ
WWW.ASVCONSULTING.ES - ASV@ASVCONSULTING.ES

Pregunta:

Si Vd. hubiera sido nombrado/a recientemente como Responsable del Área de Gestión del Conocimiento y del Talento en su organización, ¿Qué es lo más importante que debería saber/hacer para identificar, desarrollar y fidelizar el talento de su empresa?



índice

1

COMPARTIR

2

TALENTO

3

SUGERENCIAS

Graphicnode

1

Compartir

- 5 Conceptos
- Relaciones
- Compromiso
- Conocimiento
- Competencia
- Talento
- Resultados

RESULTADOS, NO PROCESOS

5 Conceptos

Compromiso

VALORES

“Se caracteriza por la *creencia* y *aceptación* de las *metas* y los *valores* de la organización, la disposición a realizar un *esfuerzo* importante en beneficio de la organización y el deseo de *pertenecer* a la organización”. (Don Hellriegel, John Slocum y Richard Woodman)

Se diferencia de la implicación laboral, que representa la identificación de un profesional con su trabajo, a diferencia del compromiso, donde el sentimiento de pertenencia e involucramiento se da respecto a la organización en su conjunto.

El Compromiso es una decisión en un contexto.

Conocimiento

GESTIÓN Y PROCESOS

Implica *difundir* y *compartir* el *conocimiento* existente en la empresa, el *aprendizaje continuo* y el *intercambio cultural*, de forma que se aumente la *eficiencia* operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual, actuando siempre en interés de la Empresa y de los Stakeholders.

Ello conlleva:

- Gestión documental, la creación de BD con referencias de documentos y sus contenidos o la informatización de contenidos en papel
- La Intranet (comunicación interna)
- Motores de búsqueda
- Programas de integración de información con accesos según perfiles de usuario

Competencia

PERSONA

“Las Competencias son *características subyacentes* en una persona que están *causalmente* relacionadas con una actuación de *éxito* en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982).

“Características personales y de equipo, relativamente estables y causalmente relacionadas con los resultados superiores (excelentes) en un puesto”. (Hay-Mcber).

Las competencias implican la activación de la estructura clave de la personalidad individual y grupal:

- Cognición
- Conducta
- Emoción

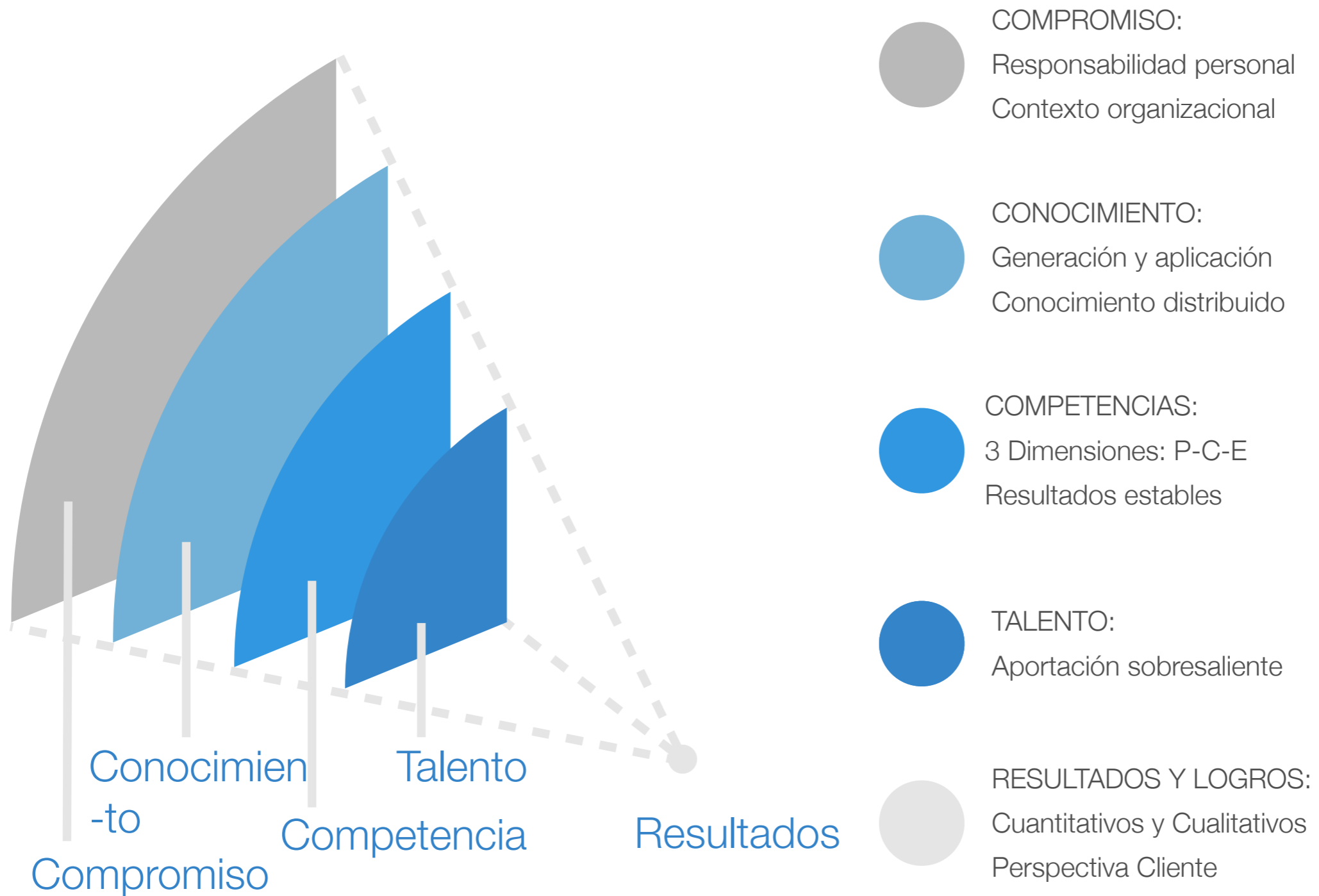
Talento

APORTACIÓN

“En el sentido más práctico, el talento es un *recurso escaso* localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener *resultados* que den *valor* a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o *destrezas sobresalientes* respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma *exitosa*.”

El talento no es la inteligencia, los títulos, ni una capacidad o característica concreta; es la capacidad de una persona de *añadir valor a su organización*”. (Conrado Castillo, 2009)

Relación entre los 5 Conceptos



Compromiso

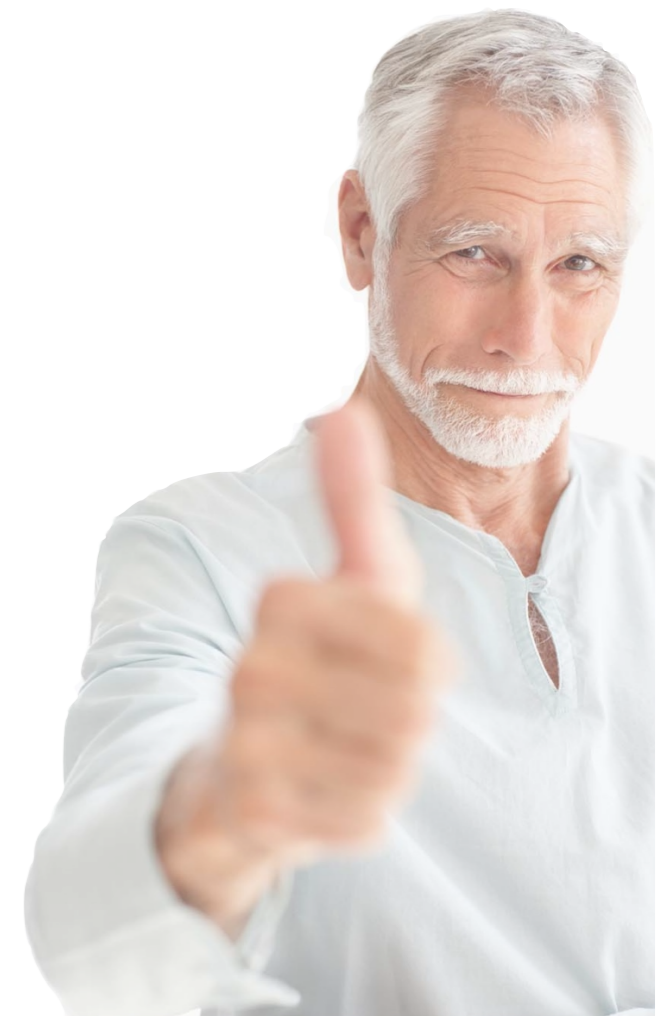
El **compromiso** se revela cuando organización y persona **difieren** en sus planteamientos, decisiones, procedimientos y valores.

El Compromiso es más **potente** y potenciador del rendimiento que la Motivación. Pero requiere **renovación** de la decisión en mayor grado que la motivación.

La Motivación, cuando va unida al Compromiso, alcanza las mayores metas de **resultados** y **satisfacción**.

Nos comprometemos por **emociones**, por **necesidad** y por **deber**.

Si quiere **perder** el compromiso de su equipo, traicione su **confianza**.



Conocimiento

Psico-Sociológicamente, tiende a cubrir 1 de las 3 estructuras funcionales básicas de las Competencias (P-C-E), aunque depende del modelo:

- ▶ Se basa en criterios de **participación, honestidad, equidad, pertinencia y transparencia.**
- ▶ Los mejores **procedimientos** y las buenas **prácticas** se insertan en él.
- ▶ La **generación y aplicación** de conocimiento es la clave de la ventaja competitiva del presente y del futuro: la **aportación de valor.**

Los sistemas de Gestión del Conocimiento tienden a perder fuerza, impacto y funcionalidad con el tiempo.

Los fallos más comunes incluyen:

- ▶ Se identifica una mayor preocupación por la **herramienta** tecnológica (TIC) que por la funcionalidad o su resultado.
- ▶ Falta de identificación de objetivos y **resultados** clave.
- ▶ **Copia** e importación de modelos ajenos.
- ▶ Falta de **escucha** activa.
- ▶ Bajo nivel de orientación de los **mandos.**
- ▶ Es **ajeno** al día a día.
- ▶ Falta de **consecuencias** a quien más y mejor aporta.
- ▶ Insuficiente **compromiso** organizacional, temor a la obsolescencia profesional y a la pérdida de **empleabilidad.**
- ▶ Se convierte en un procedimiento **burocrático** más.
- ▶ Bajo nivel de penetración en la **cultura** organizacional.

Conocimiento (crítico)

El conocimiento crítico responde la pregunta crítica:
¿Porqué te pagan los clientes?

CONOCIMIENTO CRÍTICO OPERATIVO:

¿Cuáles son las principales decisiones que se toman en la organización? ¿Obtener contratos? ¿Proveer el servicio prometido? ¿Innovar y crear nuevos productos? ¿Reducir los costos? ¿Gestionar proyectos exitosos? Y entonces, ¿cuál es el conocimiento necesario para ello?
Otra forma es a partir del mapa de procesos.

El conocimiento crítico es aquel que sostiene tu ventaja competitiva, que en el ámbito laboral es la razón por la que los clientes prefieren a tu empresa respecto de los competidores.

Rara vez se basa en los activos físicos sino que casi siempre se sostiene sobre algo que las personas que trabajan en la compañía saben hacer mejor que el resto

CONOCIMIENTO CRÍTICO FUTURO:

Determinado por la estrategia

¿Tienes actualmente esos conocimientos o deberás incorporarlos?
¿En qué estado de riesgo se encuentran para priorizar sobre cuál de ellos concentrar el esfuerzo?

Para ello existen múltiples criterios: Criticidad futura, nivel de documentación, grado de difusión, dependencia de terceros, probabilidad de pérdida, dificultad de remplazo, nivel en la empresa en comparación con el resto de la industria.

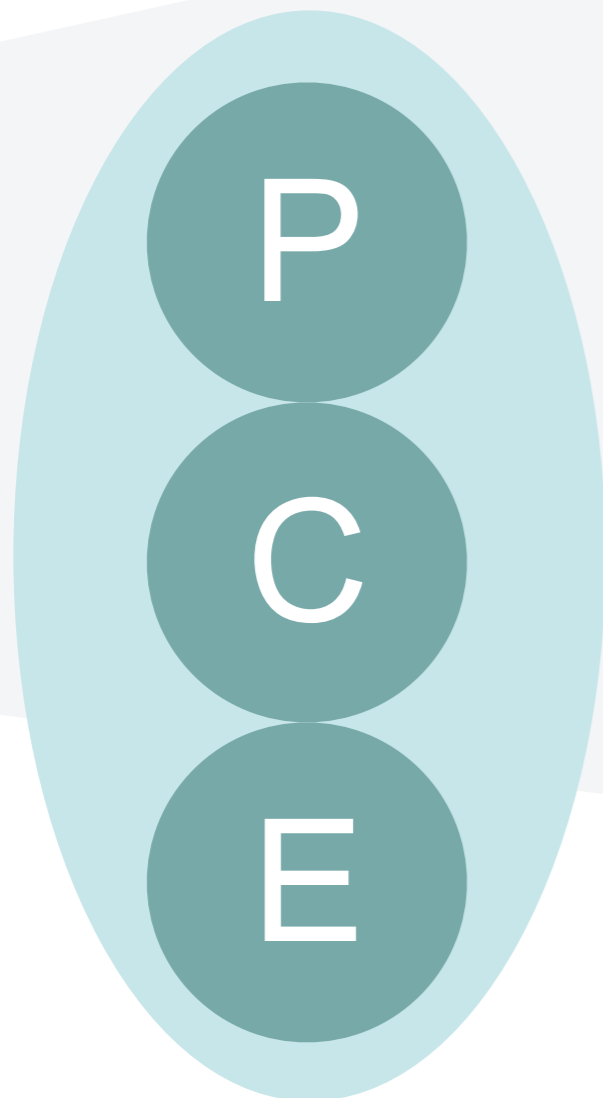
Un mapa de conocimiento crítico es un inventario priorizado del conocimiento de la empresa que responde las preguntas:

¿Que sabemos aquí?

¿Qué es lo más importante de todo lo que sabemos y qué deberíamos hacer con ello?

Competencia

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ES, PROBABLEMENTE, EL MEJOR SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES



PERSONA

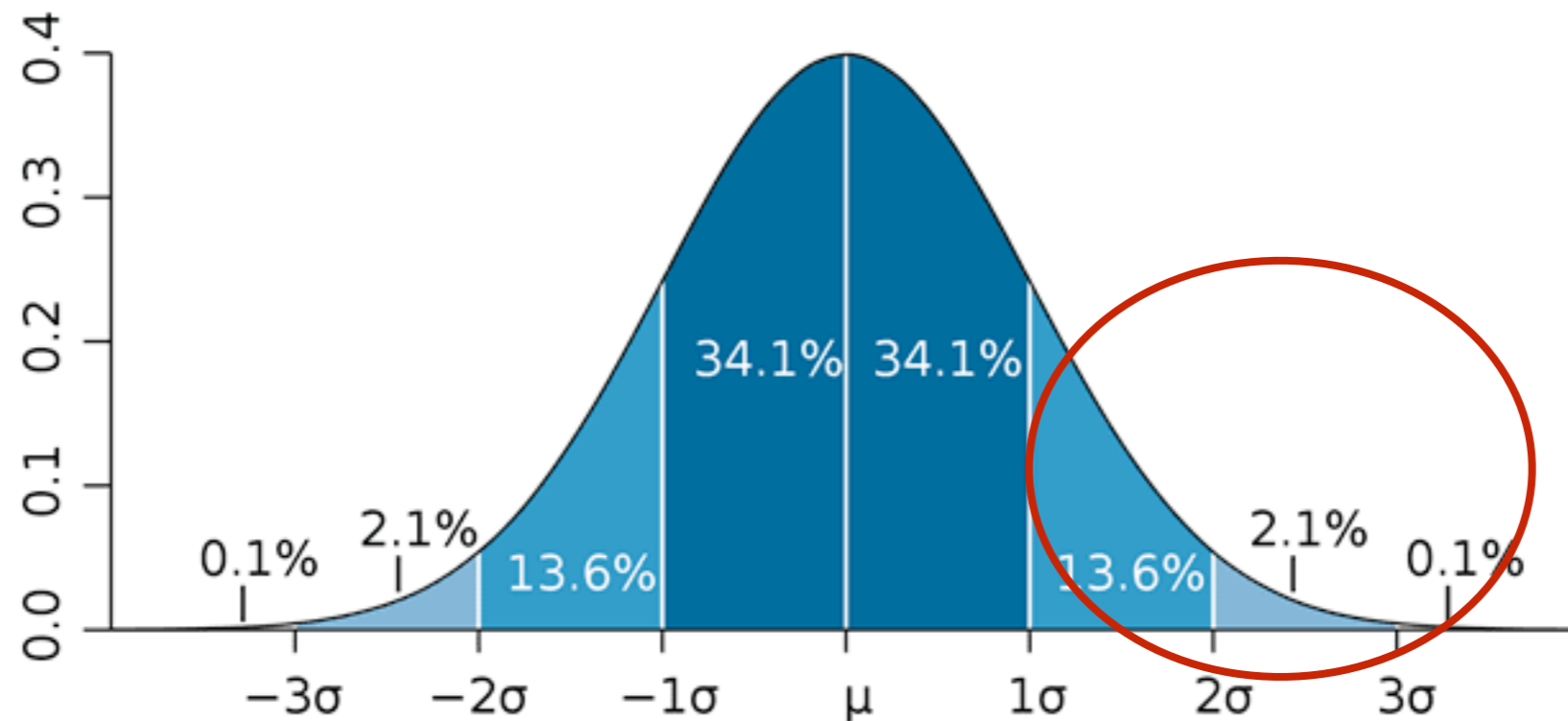
- ▶ DIMENSIÓN COGNITIVA
- ▶ DIMENSIÓN COMPORTAMENTAL
- ▶ DIMENSIÓN EMOCIONAL

COMPETENCIA

- ▶ SABER (conocimiento)
- ▶ SABER HACER (destreza)
- ▶ SABER SER (actitud)

Competencia

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE COMPETENCIA Y TALENTO?



Talento

“Talento: “Competencias estables, físicas, mentales y emocionales, que dan al individuo su singularidad en el desempeño laboral exitoso”. El talento se define por su excepcionalidad, no por su estandarización.

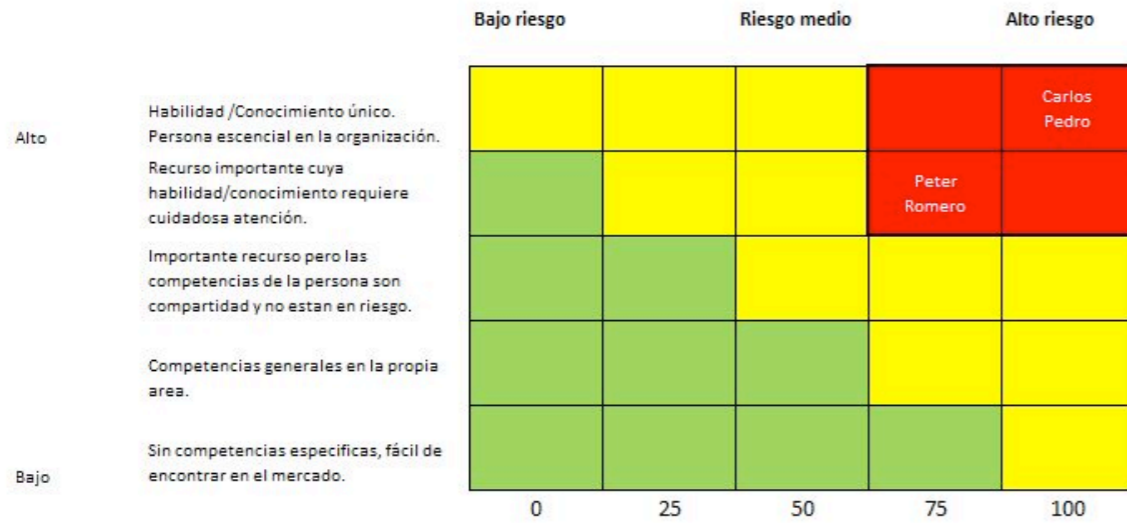
El talento debe definirse en términos de las necesidades estratégicas de cada organización:

- ▶ Qué resultados va a alcanzar.
- ▶ Qué cambios se esperan en el entorno, las tendencias en el mercado y demográficas.
- ▶ Qué se necesita hacer para cumplir los futuros requerimientos.
- ▶ Cuáles son las consecuencias de la estrategia para la organización y para la persona.
- ▶ Qué competencias se necesitan para lograr los objetivos estratégicos.

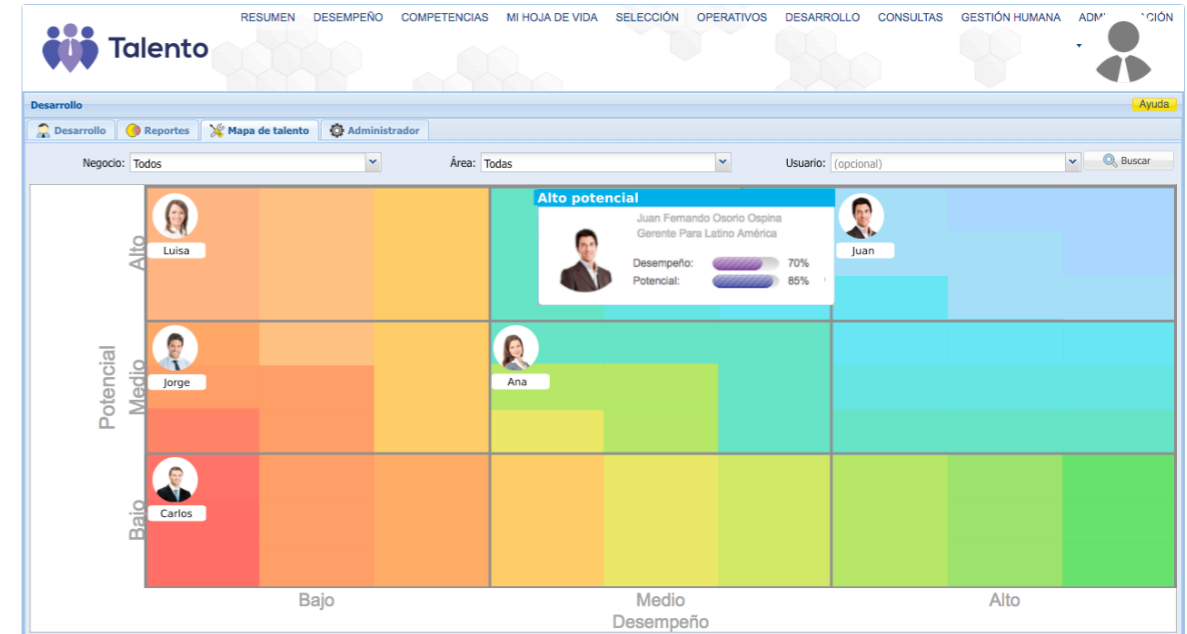
En función de dichas necesidades Estratégicas: ¿Cuál sería la definición del Talento para su empresa u organización? ¿Cuál es el Talento que va a aportar mayor valor añadido a su organización?

Talento

Dificultad en reemplazar a esta persona



Probabilidad de la persona deje la organización basada en la demanda del mercado por habilidades del empleado, últimas tendencias del salario, ofertas competitivas existentes, situación familiar y preocupaciones conocidas.



Departamento	Cargo	# Competencia	Competencias Antiguas	Ponderación	Resultados Esperados				NNI				Promedio	
					Equipo	Pond. Esperada Equipo	Persona	Pond. Esperada Persona	Equipo	Pond. Esperada Equipo	Persona	Pond. Esperada Persona	Equipo	Persona
COMERCIAL	ASESOR DE FORMACION	1	Saber escuchar	3%	100	3,00	100	3,00	70	2,1	75	2,25	60,0	73,70
		2	Ser creativo	2%	100	2,00	100	2,00	75	1,5	90	1,8	64,3	84,40
		3	Espirito de equipo	5%	100	5,00	100	5,00	75	3,75	80	4	66,1	79,60
		4	Ser autodisciplinado	3%	100	3,00	100	3,00	70	2,1	80	2,4	58,9	75,70
		5	Tener tacto	2%	100	2,00	100	2,00	73	1,46	75	1,5	64,3	79,00
		6	Facilidad de palabra	5%	100	5,00	100	5,00	70	3,5	75	3,75	64,0	82,60
		7	Capacidad de autoestudio	4%	100	4,00	100	4,00	72	2,88	75	3	63,9	78,40
		8	Compromiso	3%	100	3,00	100	3,00	75	2,25	80	2,4	60,9	76,90
		9	Determinación	2%	100	2,00	100	2,00	70	1,4	75	1,5	60,3	75,10
		10	Entusiasmo	2%	100	2,00	100	2,00	70	1,4	75	1,5	63,7	79,90
		11	Paciencia	4%	100	4,00	100	4,00	70	2,8	85	3,4	65,4	82,40
		12	Dinamismo	3%	100	3,00	100	3,00	85	1,95	77	2,31	58,6	78,90
		13	Responsabilidad	4%	100	4,00	100	4,00	75	3	80	3,2	61,3	77,70
		14	Proactividad	5%	100	5,00	100	5,00	60	3	75	3,75	56,3	74,70
		15	Autosuperación Efectiva	2%	100	2,00	100	2,00	60	1,2	70	1,4	54,6	70,30
		16	Seguridad	3%	100	3,00	100	3,00	65	1,95	75	2,25	59,6	76,60
		17	Inteligencia Emocional	2%	100	2,00	100	2,00	70	1,4	76	1,52	62,0	76,30
		18	Habilidad para encontrar clientes	5%	100	5,00	100	5,00	72	3,6	90	4,5	62,1	80,10
		19	Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes	5%	100	5,00	100	5,00	70	3,5	84	4,2	59,9	79,10
		20	Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes	5%	100	5,00	100	5,00	71	3,55	85	4,25	60,6	80,10
		21	Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces	5%	100	5,00	100	5,00	70	3,5	75	3,75	63,6	79,00
		22	Habilidad para cerrar la venta	5%	100	5,00	100	5,00	80	4	90	4,5	63,3	80,30
		23	Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.	4%	100	4,00	100	4,00	70	2,8	80	3,2	62,1	80,10
		24	Capacidad creativa en gestión de relaciones comerciales	4%	100	4,00	100	4,00	77	3,08	90	3,6	62,3	81,60
		25	Buena Presencia	4%	100	4,00	100	4,00	90	3,6	90	3,6	78,0	90,90

Resultados

¿porqué nos pagan los clientes?

El cliente no paga por nuestro esfuerzo en el trabajo.

pero sin esfuerzo no lo lograremos

El cliente no paga por nuestro compromiso con el proyecto.

pero con él somos invencibles

El cliente no paga por nuestras horas, costes, renunciadas...

pero nos compensa por el valor que aportamos

El cliente paga por lo que obtiene: resultados.

y ése es nuestro objetivo: ayudarle

El cliente paga por la meta alcanzada, no por el camino recorrido.

pero si hacemos el camino con él, seremos imprescindibles

Sólo hay una forma de identificar el talento crítico: conocer por qué resultados sobresalientes paga el cliente/mercado

2

Talento

- ¿Talento?
- Talento Explícito e Implícito
- Alimentar
- Captar y Merecer
- Cultura del Talento
- Fidelizar
- 10 Tendencias

RESULTADOS, NO PROCESOS

¿Talento?

Ya lo tienes:
El talento sobresaliente reside en el $\pm 15\%$ de tu equipo humano

El talento se revela con resultados excepcionales, sobresalientes, de real aportación de valor

El talento y el conocimiento explícito se revela en el comportamiento consciente
El talento y el conocimiento implícito está en el inconsciente

El talento quiere estar con gente de talento, en tareas que desafíen su talento, lograr aplicar el talento, sentir que desarrolla su talento y ser reconocido por ello

El talento y el conocimiento crítico depende de los resultados: esto es, del cliente

Talento Explícito e Implícito

El talento se define en términos de las necesidades estratégicas de cada organización:

- ▶ Qué cambios se esperan en el entorno: tendencias en el mercado y demográficas
- ▶ Qué se necesita hacer para cumplir los futuros requerimientos
- ▶ Cuáles son las consecuencias de la estrategia para la organización
- ▶ Qué competencias se requieren para lograr los objetivos estratégicos

El Talento EXPLÍCITO se identifica por el comportamiento y los resultados.

- ▶ Observación de las realizaciones y de las metodologías desde múltiples perspectivas: (180°/360°)
- ▶ Indicadores desempeño actual/pasado
- ▶ Perspectiva cliente

El Talento IMPLÍCITO se identifica por los resultados y el perfil.

- ▶ Historial Profesional (CV)
- ▶ Entrevista de Desarrollo (Evaluación 180°-360°)
- ▶ Test de Aptitudes, Personalidad y Competencias
- ▶ Inventarios de Intereses y Valores
- ▶ Exámenes, pruebas y simulaciones
- ▶ Entrevistas focalizadas
- ▶ Assessment Centre
- ▶ Pruebas de Análisis y Toma de Decisiones

Alimentar el Talento

▶ **TRABAJO INTRÍNSECAMENTE MOTIVADOR:**

- Complejidad
- Novedad
- Competencia
- Autonomía
- Dominio
- Sentido

▶ **HAY CORRESPONDENCIA ENTRE PENSAR Y HACER.** Tareas realizadas por uno mismo.

▶ **ES UNA ACTIVIDAD CREATIVA:** las personas quieren cambiarse a sí mismas y al entorno. Son curiosas y productivas.

▶ **ES UNA ACTIVIDAD PRODUCTIVA:** se obtienen resultados y logros.

▶ **ES UNA ACTIVIDAD INTERACTIVA, INTERPERSONAL:** La mayoría busca establecer contacto, que se les preste atención, buscan el intercambio y les alegra colaborar.

Captar y merecer Talento

No ofrecer ofertas de empleo, sino respuestas a las necesidades reales de los candidatos/as.

Las nuevas webs **invitan** a los interesados a unirse a la red, a presentarse con formularios simples, a participar en ágiles **tests** de compatibilidad (gamificación, test de segunda generación), a **elegir** libremente sus preferencias (qué días les interesa trabajar, qué horas...), a **relacionarse** de forma más cercana con los reclutadores y a **conocer** mejor la empresa.

Los candidatos reciben, en base a sus preferencias y de forma personalizada, ofertas de empleo que se ajustan a su solicitud.

Diferenciación:

Acercar la empresa al candidato de forma transparente y bidireccional.

Innovar y adaptarse a lo que quieren y necesitan los candidatos

Economizar y agilizar los procesos de gestión, relación y selección

Reputación

Tecnología

Visibilidad

Conciliación

Proyecto

Reto

Valores

Participación

Positividad

Desarrollo

Liderazgo

Sentido

Cultura del Talento

LA CULTURA ES LA CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO

CULTURA

- ▶ El futuro requiere una cultura y un modelo de gestión organizativo y de empleo único y **diferenciador** basado en el **entusiasmo** por el **reto** y el **reconocimiento** inmediato, dentro de unos entornos **socializantes** y **flexibles** que permita a los trabajadores **disfrutar** de su tiempo personal.
- ▶ La empresa que mejor sepa dar **respuesta** a las demandas de las nuevas generaciones contará con una ventaja competitiva sobre el resto en la economía del **conocimiento**.

REQUISITOS

- ▶ Empresa creíble
- ▶ Sentirse protagonista
- ▶ Interacción social
- ▶ Comunicación informal
- ▶ Diversidad
- ▶ No miedo
- ▶ Tecnología
- ▶ Nuevo liderazgo
- ▶ Reconocimiento
- ▶ Clima positivo

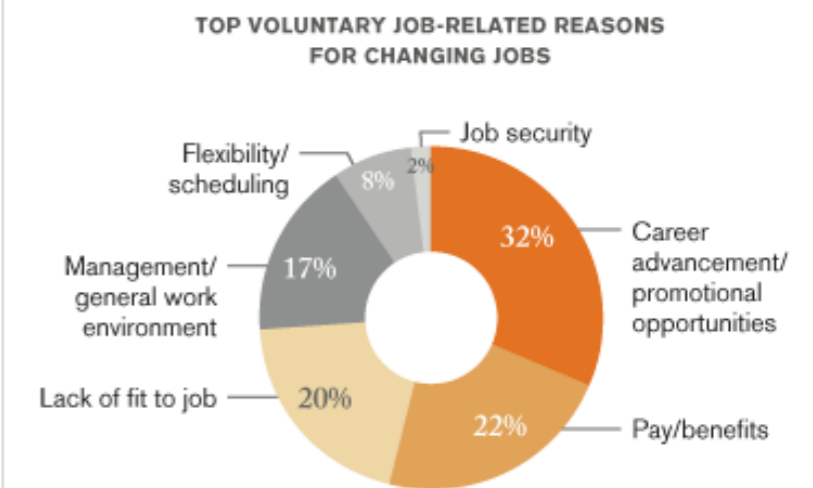
Fidelizar

INDICADORES DE NO FIDELIZACIÓN

1. **El Mando inmediato.** Expectativas no claras; equipo, materiales o recursos inadecuados; pocas y distantes oportunidades de progreso y desarrollo, o el trato carece de reconocimiento.
2. **Mal ajuste al trabajo.** Los empleados perciben que no tienen la oportunidad de hacer lo que hacen mejor todos los días.
3. **Compañeros/as de trabajo no comprometidos con la calidad.** Ni con un alto nivel de trabajo.
4. **Paga y beneficios.** El dinero (los tangibles) no compra la lealtad. Los empleados comprometidos son más propensos a percibir que se les paga adecuadamente por el trabajo. El pago y los beneficios se convierten en un problema si los empleados sienten que sus compañeros de trabajo no están comprometidos con la calidad: pueden sentirse con derecho a una compensación.
5. **Conexión a la organización o a la alta gerencia.** Los empleados no sienten una conexión con la misión, el propósito de la organización o su liderazgo.

Why People Change Jobs

Contrary to what many managers might think, most of their employees who voluntarily leave the company aren't doing so for better pay or benefits. About a third of employees (32%) choose to leave for career advancement or promotional opportunities, while 22% cite pay and benefits as the reason they're heading for the door. One in five (20%) depart because of a lack of fit to their role. And managers who experience a rash of turnover might want to take a hard look at their own management style: 17% of employees leave because of management or the general work environment.



Source: Gallup

Graphic by Tommy McCall

Fuente: investigación de Gallup, incluidos metanálisis, encuestas de opinión de los empleados y estudios de entrevistas de salida realizados en los últimos 30 años

10 Tendencias de Gestión del Talento del futuro

TENDENCIAS RH20 - ESTUDIO DELPHI 2020

- 1. APRENDIZAJE SOCIAL:** en Red, Social, empoderado, Mooc's, Comunidades virtuales
- 2. BIG DATA E IA:** nueva comunicación, código humano, big data
- 3. LIDER TRANSFORMADOR:** redes, comunidades, liderazgo distribuido e itinerante.
- 4. ORGANIZACIÓN ABIERTA:** Knowmad's, colaboración, transparencia, valor
- 5. INTELIGENCIA COLECTIVA:** decisiones colaborativas, perspectivas diversas y divergentes
- 6. RETRIBUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL:** nueva compensación, contactos, conocimiento, información, social networking
- 7. ENTORNOS MÓVILES:** movilidad, tecnología, negocio y resultados
- 8. NUEVAS COMUNIDADES:** nueva conversación, rol de human knowledge manager, impulsando comunidades
- 9. TECNOLOGÍA 2.0 REDES COMERCIALES:** capacidad de conversar, embajador/a de marca, social networking
- 10. APUESTA POR EL TALENTO:** talento móvil, crítico y poco comprometido, proyecto común, colaboración



3

Sugerencias

- Aportación de Valor Humano
- Formación o Aprendizaje
- Aprendizaje

RESULTADOS, NO PROCESOS

La aportación de Valor

La Aportación de Valor Humana se constituye en 4 áreas principales de valor:

Requisitos:

- ▶ Crear una **Cultura** e Identidad común
- ▶ La **Persona** como Valor absoluto, no como recurso
- ▶ La Aportación de **Valor** como criterio de Reconocimiento

LA TOMA DE DECISIONES

LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO

LIDERAZGO Y VITALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Hay que descubrir y describir el trabajo de cada persona y de la empresa como una actividad aportadora de Valor y rediseñarlo desde esta perspectiva.

Formación o aprendizaje

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN (NO APRENDIZAJE)

- ▶ La organización decide las competencias necesarias para el futuro y el nivel oportuno.
- ▶ Hace los planes de formación y decide los participantes.
- ▶ Identifica indicadores de proceso, no de resultado.
- ▶ Controla el nivel de de la acción formativa y la satisfacción.
- ▶ Verifica de forma somera la adquisición de competencias y pocas veces obtiene feed-back de su aplicación al trabajo.

La clave del Plan de Formación está en un buen Diagnóstico de Necesidades: identificar los indicadores y parámetros de resultados a lograr a través de la formación
Centrarse en los Indicadores de Proceso (nº cursos, horas, personas, inversión...) como criterio de evaluación de la formación es reducirla a un concepto de coste sin retornos ni impactos percibidos

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y APORTACIÓN DE VALOR

- ▶ Conoce el grado de aportación de valor del colaborador y el que debiera realizar, también de desempeño y productividad.
- ▶ Define el modo en que los procedimientos y actividades deberán ser llevados a cabo y en qué contexto.
- ▶ Elabora el plan de formación centrándose en la aportación de valor y en los indicadores de resultados.
- ▶ Los Jefes/as ayudan a los colaboradores en la aplicación del aprendizaje en el día a día y modifican la actividad para lograr la aportación de valor deseada.
- ▶ Se mide la aportación de valor y se compara con los niveles previos.
- ▶ Se identifican los ratios financieros y puede calcularse el retorno de la inversión en el aprendizaje.

Inspirado en Homo Valens, de Javier Uriz.

Aprendizaje

LA PERSONA

GENERADORES DE APRENDIZAJE

- ▶ Asumir temporalmente nuevas responsabilidades
- ▶ Analizar el impacto del propio trabajo
- ▶ Informes y reacciones de terceros sobre el propio trabajo
- ▶ Evaluaciones periódicas de desempeño
- ▶ La Evaluación de los colaboradores
- ▶ Análisis de los éxitos
- ▶ Análisis de los fracasos
- ▶ Impulsar innovaciones, cambios y mejoras
- ▶ Nuevas buenas prácticas
- ▶ Comunidades de aprendizaje
- ▶ Reuniones operativas con colegas, clientes, proveedores, mandos o consultores/as
- ▶ Preparación de conferencias, artículos y cursos
- ▶ Consultas específicas a expertos, colegas o jefes/as
- ▶ Lectura, foros, web, congresos, jornadas
- ▶ Vigilar los cambios en el conocimiento distribuido

LA ORGANIZACIÓN

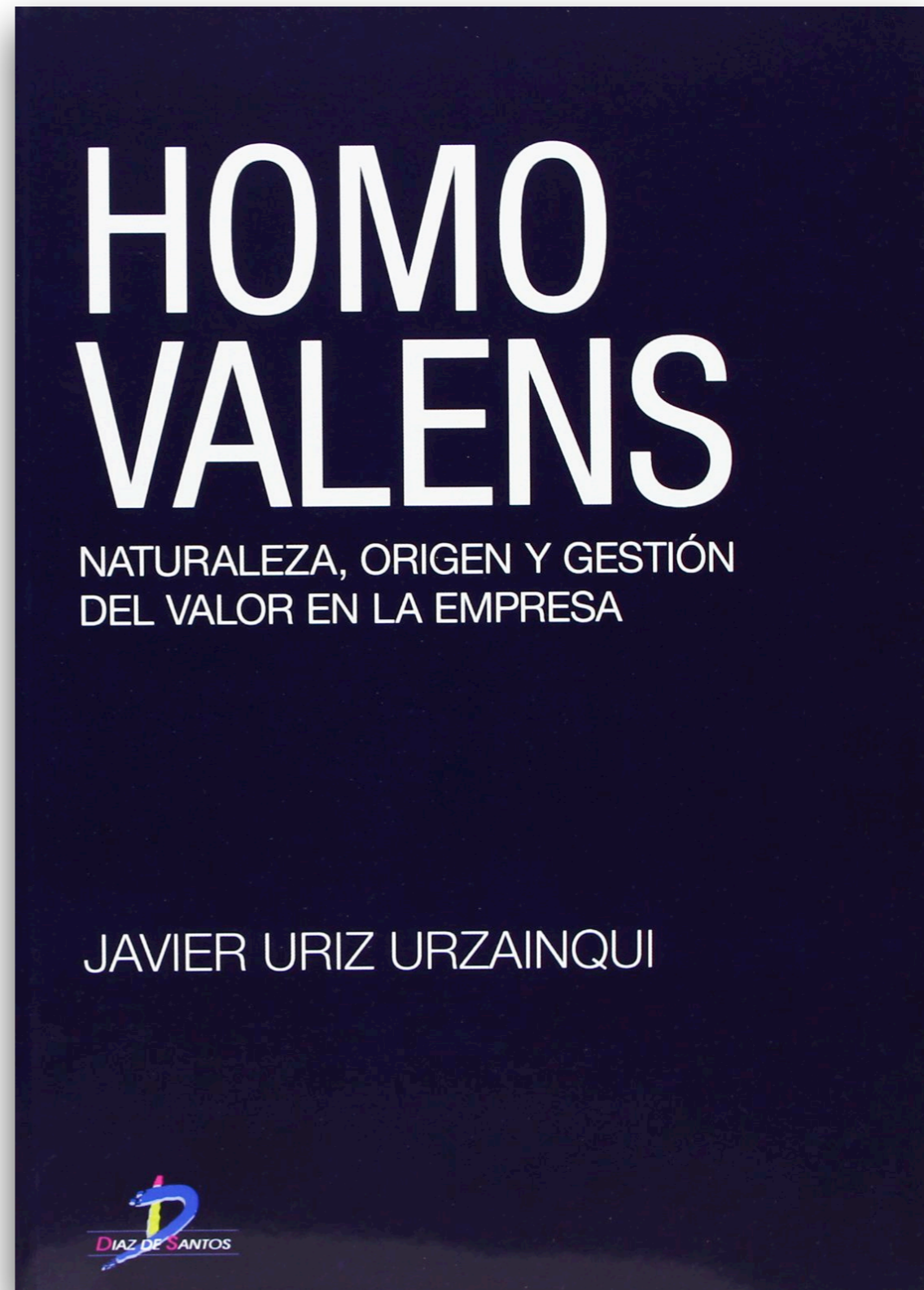
SI NO APLICAS EL TALENTO, ACABARÁS PERDIÉNDOLO

- ▶ Lo importante es generar y aplicar conocimiento, no medirlo
- ▶ Mide los resultados, no los procesos
- ▶ Sin un diagnóstico claro que identifique la situación actual y la futura deseada, no tienes plan de formación
- ▶ Define las áreas prioritarias, en relación a resultados y al cliente
- ▶ Crea espacios y procesos coherentes con las prioridades
- ▶ Genera nuevas áreas de aprendizaje e innovación y persigue la diferenciación

Última sugerencia

Un maestro:

Javier Uriz Urzainqui.



ASV Consulting

Selección y Desarrollo del Talento

TALENTO

ESKERRIK ASKO!

LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO:
CONOCIMIENTO, PERSONAS Y RESULTADOS

© ESTEBAN VICENTE CRUZ
WWW.ASVCONSULTING.ES - ASV@ASVCONSULTING.ES