

Diplomado en Administración Estratégica del Talento



¡Bienvenid@s!

**Módulo 1.
Gestión Estratégica
del Talento**



Presentado por: MDO Claudia Caballero

¿Cuáles son los problemas más frecuentes a los que te enfrentas en relación a la gestión del talento?

Pautas de la sesión

i

1. **Presencia y atención plena (aquí - ahora)**
2. **Haz que el tiempo invertido valga la pena**
3. **Pregunta y participa, así te llevarás más**
4. **Respetar los tiempos**
5. **Valora y construye sobre las opiniones de los demás**



Objetivo del Módulo

- Al finalizar el taller, los participantes podrán **identificar y definir los pasos para una adecuada Gestión Estratégica del Talento**, tomando como base la orientación cultural deseada, la estrategia de la compañía, las metas de largo plazo y las capacidades organizacionales clave, con el objetivo de llevar a cabo la Planeación Anual de Talento.

Objetivos específicos:

- ✓ **Posicionarte como socio estratégico del negocio**
- ✓ **Impactar los procesos de atracción, selección, retención y desarrollo de talento**
- ✓ **Implementar los indicadores clave de éxito**



Contenido

- 1. Capital Humano como socio estratégico del negocio**
 - a. Rol tradicional vs el nuevo rol de Capital Humano
 - b. Nuevas habilidades requeridas
 - c. Procesos estratégicos que debe liderar el área de Capital Humano
- 2. Alineación de la planeación de RRHH, con la estrategia del negocio**
 - a. Estrategia del negocio- BSC – Objetivos estratégicos
 - b. Importancia de la alineación Cultural
 - c. Modelo de Capacidades Organizacionales
- 3. Planeación estratégica de RRHH**
 - a. Análisis del talento disponible vs. el talento requerido
 - b. Talento interno vs. talento externo
 - c. Gestión del talento interno**
 - a. Modelo integral de gestión de Talento por etapas
 - b. Diferencias entre talento, potencial y alto desempeño
 - c. Clasificaciones del talento
 - d. Cómo medir el potencial de crecimiento
 - e. Uso de Assessments, Evaluaciones de 360° y Evaluación del Desempeño
 - f. Herramienta 9 Box para mapeo del talento
 - g. Planes de desarrollo y retención del talento
 - h. Planes de Sucesión
 - i. Indicadores de Gestión de Talento
 - d. Gestión estratégica de la atracción de talento**
 - a. Factores clave de éxito y KPI's

5. Conclusiones y Cierre

Tema 1

Capital Humano como socio estratégico del negocio

Rol tradicional de RH:

1. Ser un experto técnico y de la operación
2. Centrado en los procesos y el cumplimiento de las políticas y lineamientos
3. Ser un observador neutral del negocio
4. Contratar personas calificadas, siguiendo requisitos rigurosos (edad, género, etc)
5. Sobrevivir al cambio y capacitar a todos por igual
6. Adecuar los sistemas existentes, a las necesidades transaccionales (nómina, incidencias, contratar, entrenar, despedir)
7. Cuidar y vigilar su propio presupuesto
8. Reactivo



Rol actual de RH:

1. **Ser Consultor de Talento y Asesor**
2. **Centrado en las personas y la experiencia del usuario**
3. **Diagnosticar y acelerar la evolución cultural, en alineación al negocio**
4. **Seleccionar al talento** con base en las necesidades y **desafíos estratégicos**, apoyando la **diversidad y equidad**
5. Ser un **promotor del cambio organizacional** y el desarrollo del aprendizaje continuo
6. **Liderar la transformación digital** de la compañía
7. Cuidar la **rentabilidad del negocio**
8. **Proactivo**

Procesos transaccionales de bajo impacto estratégico:

1. Reclutamiento
2. Contratación del personal
3. Gestión de incidencias
4. Pago de nómina
5. Administración de prestaciones y beneficios
6. Registros de asistencia
7. Control y solicitud de vacaciones
8. Servicios al personal (cartas, trámites, permisos)
9. Bajas del personal



Procesos de alto impacto estratégico:

1. Selección del mejor Talento
2. Incorporación del Talento a la cultura
3. Gestión del Desempeño- Data Analytics
4. Gestión de la Compensación total (tabuladores salariales, beneficios, salario emocional, recompensas)
5. Gestión del Talento, desarrollo y retención
6. Gestión del Cambio
7. Evolución Cultural
8. Clima, engagement, bienestar laboral
9. Relaciones laborales



El reto actual de RRHH consiste en desarrollar estrategias innovadoras de gestión del capital humano para fidelizar al talento, y que la organización alcance el máximo rendimiento, rentabilidad y viabilidad a largo plazo

¿De dónde nace la alineación estratégica en la Gestión del Talento?

Alineación del negocio con la Gestión estratégica del talento



Contexto externo



¿TIEMPOS VUCA?

**LA RESILIENCIA
UN PILAR NECESARIO**

Tiempos VUCA

Pasamos de esto:

- Estabilidad
- Certeza
- Simplicidad
- Claridad

Confort



A esto:

- Volatilidad
- Incertidumbre
- Complejidad
- Ambigüedad

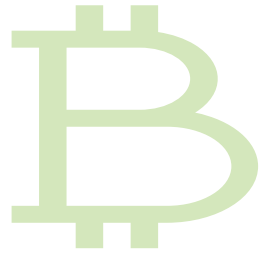
Incomodidad



Lo que nos implica: ADAPTARNOS

- **Visión clara de objetivos y valores – comunicación clara y constante**
- **Desarrollar nuevas capacidades como: agilidad, flexibilidad y resiliencia**
- **Desarrollar habilidades como manejo de data, asumir riesgos, tomar decisiones flexibles, planeación de corto plazo, pensamiento disruptivo e innovación**
- **Probar diferentes perspectivas, aumentar la diversidad y la capacidad de reacción**
- **Foco sobre los aspectos clave, metas, KPI's, solución de problemas en etapas más cortas**

Recursos Humanos debe convertirse en un socio estratégico del negocio, a través del propio cambio, crecimiento y adaptación al entorno



El cambio se vive más acelerado que nunca y de formas más disruptivas con modelos de negocio 100% tecnológicos y con esquemas de trabajo híbridos



Vivimos en un ambiente extremadamente competitivo, que nos exige desarrollar culturas más ágiles e innovadores



Para lograr rápidas adopciones del cambio, necesitamos desarrollar la capacidad de cambio en las organizaciones y equipos mucho más conscientes del contexto interno y externo



Bajo estos escenarios, debemos **adaptar todos nuestros procesos de Gestión del Talento, desde la selección hasta la retención**

Tasa de desempleo actual

- La tasa de desempleo en México se situó en el 3,5 % en el primer trimestre de 2022, una reducción de 0,9 puntos porcentuales frente a la de 4,4 % del mismo lapso de 2021, (Inegi).
- Mientras el 75,8 % de los hombres están en la fuerza laboral, (+1,6 % PY), solo el 43,6 % de las mujeres están en el mercado, (+2%PY). Claro reflejo de la tendencia global, que evidencia que el efecto post-pandemia afectó más a las mujeres con una caída del (4.2%)
- **La región con más pérdida de empleo para las mujeres fue América, con una caída del 9,4 %**
- Por regiones, las entidades que durante el primer trimestre de 2022 tuvieron las tasas de desocupación más altas fueron; Ciudad de México (5,8 %), Estado de México (5,3 %), Coahuila (5 %), Tabasco (4,8 %) y Tlaxcala (4,4 %).

Datos de empleabilidad en México, 2022

- Las áreas de ***data analytics, inteligencia artificial, desarrollo web y de aplicaciones*** han tenido un incremento en la demanda de talento especializado este año

- Las **competencias digitales, el desarrollo de la innovación, mayor experiencia del empleado y la capacitación de los colaboradores** seguirán siendo las tendencias dentro del mercado laboral en México

- La economía global sigue su marcha hacia la implementación de **inteligencia artificial para hacer más productivos los procesos manuales**, en México hubo un **aumento en las inversiones de capital de riesgo del 294%** vs. PY, apostando por industrias Fintech, IA, y TICs

- Según un [estudio del Banco de México](#), se estima que el **65% de los empleos en el país pueden ser automatizados**. Por tal motivo, existen nuevas posiciones con alta demanda, como: **comunicación digital, data management o marketing digital**.

La digitalización de los servicios- principal incentivo de **empleabilidad en 2022-**

- A pesar de los múltiples recortes en diferentes sectores económicos; se mantienen sectores con oportunidades de crecimiento como los **tecnológicos e informáticos**.

- En ese contexto *La Asociación de Internet MX (AIMX)* realizó un [estudio](#) donde menciona que **41% de las empresas en México abrieron vacantes que demandan conocimientos tecnológicos de los candidatos**.

- El aumento en la solicitud por talento con habilidades para enfrentar la **nueva era digital**, también ha dejado al descubierto la escasez de profesionales digitales.

Los puestos de trabajo en auge, son:

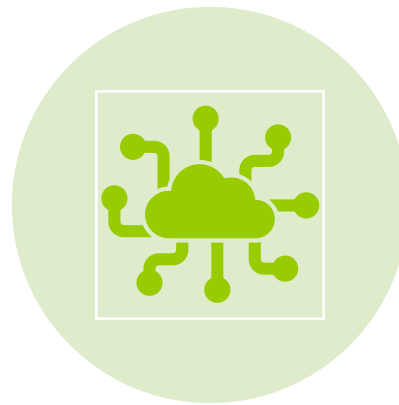
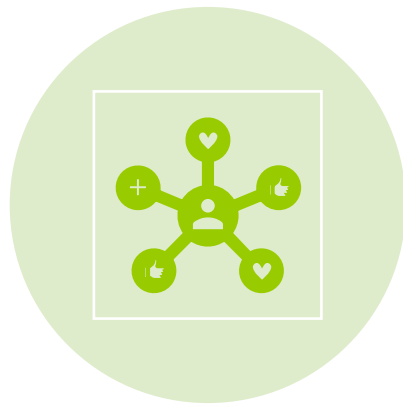
- *Especialista en marketing digital*
- *Analista científico de datos*
- *Especialista en inteligencia artificial y aprendizaje automático*
- *Especialista en big data*
- *Especialista en automatización de proyectos*

Contexto interno



<https://youtu.be/UCFaXHPqynI>

Planeación Estratégica en principio



SER

Valores
Mindsets /Creencias
Normas no escritas

HACER

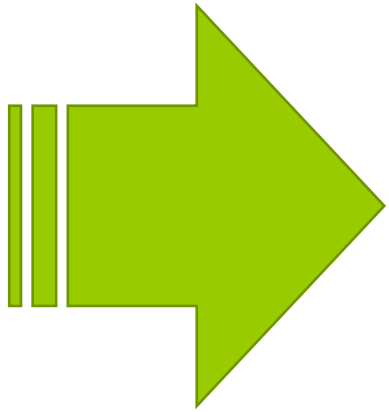
Acciones
Comportamientos
Prácticas / Procesos

TENER

Resultados
Realización
Éxito

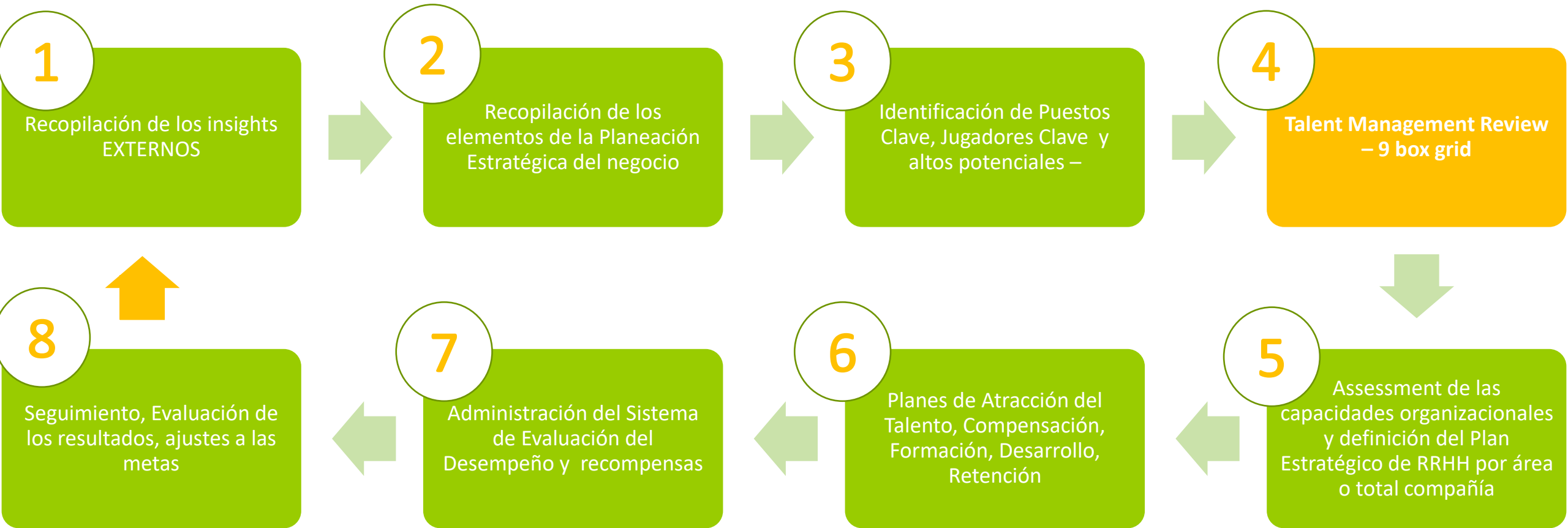
Proceso de la Planeación Estratégica





Recursos Humanos debe ser un actor importante en esta planeación, no sólo porque su aportación es clave; **sino porque de este proceso obtendrá información valiosa para su propia Planeación Estratégica y de Revisión de Talento.**

Planeación Estratégica de RRHH



El proceso de Talent Management Review, dada su **complejidad y extensión**, es posible hacerlo previamente al proceso de Planeación Estratégica de RRHH, incluso puede llevarse a cabo de forma totalmente independiente en el año.

¿Para qué hacerlo?

Resultado del Plan Estratégico de RRHH



**COMPORTAMIENTOS
A DESARROLLAR
PARA MOLDEAR LA
CULTURA-
HABILIDADES CLAVE
REQUERIDAS-**



**AREAS Y
POSICIONES DE
NEGOCIO CLAVE**



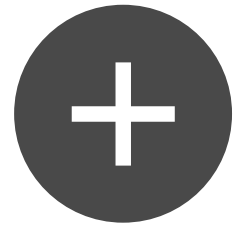
**SALIDAS DE
PERSONAS CON
BAJO DESEMPEÑO**



**SELECCIÓN
ESTRATÉGICA DEL
TALENTO**



**CAMBIOS
ORGANIZACIONALES
Y NUEVAS
INICIATIVAS A
GESTIONAR**



**RETENCIÓN DEL
TALENTO CLAVE,
MOVIMIENTOS
INTERNOS**

Etapa 1 y 2

Insights internos/ externos para la Planeación Estratégica de RRHH

Retos Estratégicos	Capacidades organizacionales	Cultura requerida	Objetivos de negocio y KPIS
<p>Son los desafíos particulares que enfrenta la organización de corto y largo plazo, definidos por el mercado, el entorno, así como los resultados que se desean alcanzar y cual será la estrategia para abordarlos</p>	<p>Son capacidades estratégicas que tienen alto impacto en el valor percibido por el cliente; de los productos o servicios de la empresa, para lograr el precio y / o el costo deseado de un producto o servicio. Son capacidades para crear y ampliar la ventaja competitiva en las empresas, en sus mercados objetivo</p>	<p>La cultura organizacional es el conjunto de <i>valores, creencias, conductas normalizadas, procesos sociales, aspectos tangibles (sistemas de trabajo, instalaciones, espacios) e intangibles (hábitos, reglas y normas no escritas)</i> de un colectivo, que dan como resultado la forma en la que se hacen las cosas</p>	<p>Es la definición de la estrategia definida en mapas estratégicos, indicadores, metas por unidad, área y personas, las iniciativas tácticas y proyectos a desarrollar, monitoreadas a través de un tablero de control de resultados o BSC (balanced score card)</p>



A partir de esta información, podemos detonar las fases de **Análisis de Posiciones Clave y Revisión del Talento.**

Etapa 3

Identificación de puestos clave vs talento disponible



El objetivo de esta etapa es realizar un análisis de aquellos puestos que son clave para llevar a cabo la estrategia del negocio, vs el talento y potencial de los ocupantes.

Un **puesto clave** es una posición “crítica” para impulsar la ventaja competitiva a largo plazo y el crecimiento de los ingresos, tiene un **impacto directo en las ventas o el rendimiento del negocio**, en general, son posiciones que requieren un **conjunto de habilidades o conocimientos especializados** y críticos para el éxito de la compañía.

- Estas posiciones conforman menos del 10-15% del total de las posiciones; **están asociados a las capacidades estratégicas clave.**
- No son determinadas por el lugar jerárquico que ocupan en la organización
- Un alto potencial en estas posiciones incrementa de forma significativa la **posibilidad de alcanzar la estrategia de negocio.**
- Son **posiciones difíciles de cubrir, son puestos valorados interna y externamente**
- **Estas posiciones crean bienestar financiero** (por incrementar las utilidades o reducir costos)
- **Los errores que pueden cometer son muy costosos**
- La selección de una persona equivocada es muy costosa en términos de **entrenamiento o inversiones en la persona, y por perder oportunidades de generar utilidades**
- Un **desempeño pobre en estas posiciones se detecta inmediatamente**
- **Tienen un impacto estratégico en los clientes de la compañía**

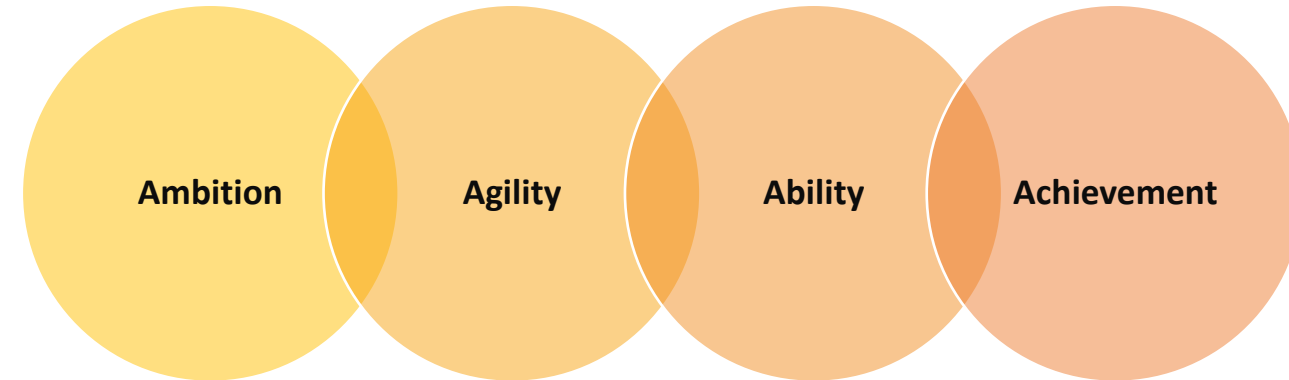
Qué es un jugador clave y cómo se identifica

- Un jugador clave es una persona que **mantiene alto nivel de desempeño y adecuada demostración de competencias**, generando un **alto impacto en los resultados del negocio**.
- Un Key Player sin embargo, puede carecer de potencial para crecer a posiciones superiores o de liderazgo senior.

- Son personas **con desempeño que supera expectativas** y a veces de forma **sobresaliente**
- Maneja información de **procesos, recursos o decisiones clave de la compañía**.
- Personas que **marcan la “pauta” en sus equipos**
- **Transfieren habilidades técnicas y conocimientos a otros**
- Son buscados como los **“expertos o los que saben como resolver un problema”**
- Tienen a ser **mentores de otros o la mano derecha del líder**
- **Perderlo es muy costoso para la organización**, ya que a lo largo de su carrera ha logrado desarrollar **alto nivel de conocimientos, expertise y seniority**.

Qué es un alto potencial y cómo se identifica

Modelo de las 4 A's para detectar potencial:



- Todas las personas en principio tenemos un talento “único y especial”; sin embargo no todos somos capaces de ir a la misma velocidad ni llegar igual de lejos, a eso se le llama “alto potencial”
- Por tanto, **un alto potencial es aquella persona que mantiene un alto nivel de desempeño y la posibilidad de crecer e ir más lejos en su carrera, determinado por la posibilidad de ocupar posiciones de liderazgo senior en la compañía, 1-3 niveles superiores al actual.**

Ambición

Deseos de alcanzar puestos más altos y llegar más lejos en su carrera. Disposición a crecer y pagar el precio por ello (movilidad, tiempo, recursos, compromiso)

Agilidad

Para el aprendizaje. La capacidad de adaptarse fácilmente a situaciones desafiantes de primera vez, y la búsqueda de nuevos retos

Habilidad

Es la capacidad de moverse de las habilidades técnicas al as gerenciales, y en general su set de competencias socio emocionales

Logros

Es el patrón de resultados sobresalientes y constantes en el tiempo. Mantiene un récord de éxitos de forma consistente

Qué es un alto potencial y cómo se identifica

Preguntas que podemos hacernos para detectar un alto potencial:

- No todos los altos desempeñantes son “altos potenciales”
- Pero en más de un 90%, **todos los altos potenciales mantienen un alto desempeño de forma constante en el tiempo**; siempre y cuando las condiciones externas lo permitan.
- Para complementar la medición de un alto potencial es posible usar herramientas como: **Assessment Center, Evaluaciones Actitudinales, Evaluaciones 360°, Learning Agility Test** (Korn Ferry, Architect Leadership)

- ¿La persona tiene la ambición de crecer en la organización?
- ¿Tiene la disposición para seguir trabajando en su desarrollo personal?
- ¿Tiene movilidad, inglés, disposición para ser reubicado?
- ¿La persona tiene la agilidad de aprendizaje requerida para enfrentar los nuevos retos en la siguiente posición?
- ¿El desempeño es sobresaliente y constante?
- ¿La persona tiene las habilidades de liderazgo, gerenciales y técnicas necesarias para crecer?
- ¿La evaluación de todos los que lo conocen es consistente?

Etapa 5

Plan Estratégico de RRHH

Plan Estratégico de Capital Humano

Area / División / Unidad

Estrategias clave de negocio
2022- 2025

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES REQUERIDAS:

	ESTADO ACTUAL		ESTADO DESEADO		
	ABISMAL (1)	POCO COMPETITIVO (2)	COMPETITIVO (3)	MUY COMPETITIVO (4)	CLASE MUNDIAL (5)

En este formato se establecen las **capacidades organizacionales**, haciendo un assessment de dónde está cada una (estado actual) y hacia dónde deben desarrollarse en el plazo de 1-3 años, (estado deseado) para poder lograr los objetivos estratégicos. De aquí pueden derivarse **estrategias individuales y organizacionales a implementarse en el año con relación a las habilidades clave a desarrollar, DNC, Planes de formación y desarrollo cultural.**

Plan Estratégico de RRHH

Plan Estratégico de Capital Humano

División / Área	
Estrategias clave de negocio 2022- 2025	<ul style="list-style-type: none"> Portafolio, nuevos negocios, crecimiento, cultura, procesos operativos, mindsets

POSICIONES ESTRATEGICAS:	TARGET KP/ HP	ACTUAL	KP	HI PO	SOLID	LOW PERF.	PLANES DE ACCIÓN	FECHAS COMPROMISO RESPONSABLES	RECURSOS ADICIONALES
Total									

En este formato se establecen posiciones estratégicas identificadas por negocio, área o total compañía, haciendo un assessment del talento disponible (**KP, HIPO, SOLID o LOW PERFORMER** vs. el talento requerido (Jugador clave o alto potencial), obteniendo un KPI de Talento por posición y total compañía.

Etapa 6

Plan Estratégico de RRHH

Plan Estratégico de Capital Humano – plan de acción por key player

Capacidad estratégica: Puesto Clave:		Nombre del Key Player/High Potential ocupante:		
Intereses de carrera Siguiete asignación	Plan de Desarrollo 70:20:10 – Proyectos, experiencias en el trabajo	Evaluación de su desempeño:	Retención: Compensación / Recompensas	Otras acciones de Desarrollo: Coaching / Mentoring
	Acción / fecha / responsable	Acción / fecha / responsable	Acción / fecha / responsable	Acción / fecha / responsable
Métrica Estatus	<p>En esta planilla se establecen las acciones de desarrollo bajo el modelo 70:20:10, así como otras acciones de Desempeño, Retención, Compensación, Desarrollo, Formación, etc. Para cada persona clave o alto potencial identificado</p>			

Etapa 7

Sistema de Gestión del Desempeño



Esta herramienta nos ayudará a garantizar 4 cosas:

- **La alineación de las metas estratégicas con la contribución de cada colaborador**, asegurando que van en la misma dirección
- **Las definición de las habilidades y competencias que requiere cada persona** para lograr su óptimo desempeño, y una contribución clave a la ***evolución cultural***
- **Añadir un objetivo de desarrollo personal** (que incluya su participación en el programa de altos potenciales con un peso específico)
- **Atar el desempeño a una retribución económica**, que es la manera más adecuada de premiar el alto desempeño y favorecer una cultura basada en el mérito

El Sistema de Gestión del Desempeño nutre el proceso de Gestión de Talento y a la vez es la herramienta que cierra la pinza, por ello la importancia de garantizar un proceso de alta calidad

Gestión de la Compensación y las Recompensas

- Diversos estudiosos en la materia, aconsejan que la compensación debe ser un elemento fundamental en la **retención** del altos potenciales, llevándolos gradualmente al **75 percentil del tabulador** correspondiente o incluso por arriba.
- Adicionalmente la compañía debe destinar recursos y presupuesto para llevar a cabo acciones diferenciadas de retención del talento como: **Asignación de un Mentor o Coach, Reconocimientos en especie, Acceso a bonos por resultados, estrategias de salario emocional, pago de maestrías o posgrados, participación en las acciones, entre otros beneficios.**



Lo que se busca evitar:

- ❖ Pagar incrementos generalizados
- ❖ Mantener la misma política de compensación para todos

Lo que se busca promover:

- ✓ Generar una fuerza de trabajo diferenciada por el desempeño y potencial superior
- ✓ Retener a los puestos clave
- ✓ Premiar con incentivos y otras recompensas el alto desempeño, para favorecer una cultura basada en el mérito

Etapa 8

Seguimiento, evaluación y ajustes



- De manera **mensual es importante dar seguimiento a los KPIs establecidos**, así como al cumplimiento de las estrategias de desarrollo, retención, compensación, reestructuras, movimientos, etc.



- **Posteriormente, al cierre del año es importante hacer una sesión de “Lecciones Aprendidas”:**
 - ✓ Qué salió bien en el año
 - ✓ Cuáles fueron los aprendizajes significativos (retención y desarrollo especialmente)
 - ✓ Conocer qué no salió bien, en relación al plan
 - ✓ Qué objetivos se cumplieron
 - ✓ Feedback general para aplicar adecuaciones al ejercicio del siguiente año

Caso de estudio

Energías Renovables del Pacífico SA

Caso ejemplo: Energías Renovables del Pacífico SA

Retos Estratégicos	Capacidades organizacionales	Cultura requerida	Objetivos de negocio y KPIS
<p>Expansión de la compañía a LATAM, lanzamiento de 10 nuevos productos en el año, centrarse como la compañía más innovadora, y ágil en sus procesos de distribución en el sector de energías renovables.</p> <p>La guerra por talento calificado en áreas de ingeniería, sumado a la recesión económica son factores de riesgo para lograr los objetivos de crecimiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> Ventas y Marketing digital (de 2 a 4) Distribución y logística (de 3 a 4) Asuntos gubernamentales (de 1 a 5) Innovación de productos (de 2 a 4) Customer Experience (de 2 a 4) 	<p>La organización requiere desarrollar primordialmente una Cultura con una orientación externa, centrada en la innovación; así como en mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos. Los empleados deberán desarrollar capacidades de solución de problemas, agilidad en la toma de decisiones, asumir riesgos, creatividad e innovación, en un entorno que incorpora la inclusión y diversidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Aumentar el crecimiento orgánico en un 15% vs PY Mejora de la Infraestructura, digitalización de los procesos clave del negocio, a través de la implementación del CRM y UX model para el Q2 Ofrecer al cliente una gama de productos y servicios diferenciados, con el Programa de fidelización a los clientes para el Q1

Análisis de puestos clave y jugadores clave

- Recuerda: el objetivo de esta etapa es realizar un análisis de aquellos puestos que son clave para llevar a cabo la estrategia del negocio, vs el talento y potencial de los ocupantes.
- **De nuestro caso de negocio, se derivan las siguientes capacidades estratégicas:**
- **Relaciones Gubernamentales**
- **Excelencia en Mercadotecnia**
- **Excelencia en Ventas**
- **Servicio al cliente**
- **Liderazgo**
- **Logística y distribución**

- Puestos clave de nuestro caso ejemplo:
- KAM (5 de 12)
- Líder de Ventas (3)
- Coordinador de Marketing Digital (1)
- Líder de Distribución y Logística (1)
- Líder de Compras Estratégicas (1)
- Gerente de Acceso a Gobierno (1)
- Líder de RH (1)
- Gerente de Gestión del Cambio y DO (1)
- Líder de Planeación Financiera (1)
- Gerentes de Marca (1 de 3)

Plan Estratégico de RRHH

Plan Estratégico de Capital Humano

División / Área	
Estrategias clave de negocio 2022- 2025	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio – crecimiento por marca 2. Nuevos negocios, crecimiento inorganico 3. Procesos operativos 4. Mindsets, Cultura a desarrollar

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES REQUERIDAS:	ESTADO ACTUAL – ESTADO DESEADO				
	ABISMAL (1)	POCO COMPETITIVO (2)	COMPETITIVO (3)	MUY COMPETITIVO (4)	CLASE MUNDIAL (5)
Relaciones gubernamentales -		X			
Excelencia en Mercadotecnia -		X			
Excelencia en Ventas -		X			
Servicio al cliente -		X			
Liderazgo -		X			
Logística y distribución -	X				

Plan Estratégico de RRHH

POSICIONES ESTRATEGICAS: 14	TARGET KP/ HP	ACTUAL	KP	HI PO	SOLID	MOVE OR EXIT	PLANES DE ACCIÓN	FECHAS COMPROMISO Y ÁREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS ADICIONALES
1. KAM's (5)	100%	60%	2	1	1	1	Movimientos y salidas en el Q1	Agosto 22	
2. Líder de Ventas (3)	100%	65%	1	1	1		Acelerar desempeño gerencial	Agosto – Oct 22	
3. Coordinador de Marketing Digital (1)	100%	0%	2(*)	1			Salida de la persona de MD	Oct 22	
4. Líder de Distribución y Logística (1)	100%	100%	5		5		Mantener acciones de formación y desarrollo	Ongoing	
5 Líder de Compras Estratégicas (1)	100%	100%	2		2		Revisión de la compensación	Ongoing	
6. Gerente de Acceso a Gobierno (1)	100%	100%	1		1		Upgrade	Ongoing	
7. Líder de RH (1)	100%	100%	1		1		Revisión de la estructura	Oct 22	
8. Líder de Gestión del Cambio y DO (1)	100%	0%					Cobertura de la vacante ASAP	Sept 22	
9. Líder de Planeación Financiera (1)	100%	0%					Cobertura de la vacante	Sept 22	
10. Gerentes de Marca (1 de 3)	100%	75%	1		1		Sustitución de la persona con bajo desempeño. Plan de mejora	Oct 22	
Total	100%	60%	13	2	11				

KPI Actual= 60%
Key Positions Vs Key Talents

Plan Estratégico de RRHH

Plan Estratégico de Capital Humano – plan de acción por key player

Capacidad estratégica: Puesto Clave:		Nombre del Key Player/High Potential ocupante:		
Intereses de carrera Siguiete asignación	Plan de Desarrollo 70:20:10 – Proyectos, experiencias en el trabajo	Evaluación de su desempeño:	Retención: Compensación / Recompensas	Otras acciones de Desarrollo: Coaching / Mentoring
	Acción / fecha / responsable	Acción / fecha / responsable	Acción / fecha / responsable	Acción / fecha / responsable
Métrica Estatus				

KPI's para medición de la gestión de talento

- KPI's tradicionales como:

- % de rotación
- % de tiempo de cobertura de vacantes
- % de vacantes cubiertas por área
- % de costo por HC
- # de horas de capacitación por persona...

- Son KPI's que añaden poco valor estratégico a este proceso..

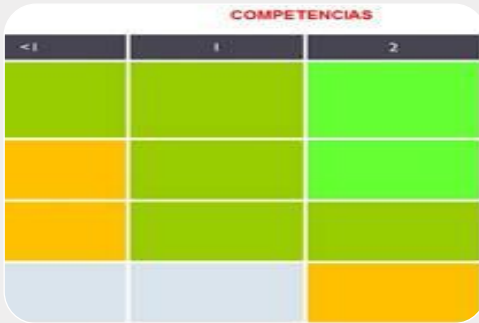
- En su lugar se pueden definir KPI's enfocados a vigilar el comportamiento y desempeño de las posiciones clave y el talento clave:

- % de *rotación esperado por puesto clave*
- % de *rotación* de talento clave por área
- % de *generación de talento clave* por área o dirección
- % de *talento clave en posiciones estratégicas*
- # de *vacantes abiertas en puestos clave* por mes
- % de *personas del talent pool promovidas* o con acciones de desarrollo cubiertas

Revisión del Talento interno (TMRP)

Proceso de Revisión de Talento

Este proceso nos permitirá identificar si la compañía cuenta con el talento interno requerido para el logro de las metas estratégicas



1. Evaluación de Talento

- Sesiones 1:1 para identificación de talento (ED, Assessment, TMR)
- Documentación en 9Box

2. Validación de Talento

- Validación de Posiciones críticas, High potentials y Key players
- Discusión sobre el talento y la clasificación final
- Organigramas de sucesión con foco en posiciones críticas

4. Acciones de Retención & Desarrollo 70:20:10

- Para personas identificadas como altos potenciales y sucesores clave,
- Dar feedback y manejo adecuado de expectativas
- Ejecutar las promociones y ajustes necesarios según el plan de desarrollo

5. Monitoreo y Seguimiento

- Revisiones de avances sobre las acciones de Carrera identificadas
- Revisión de la gestión gerencial con los altos potenciales

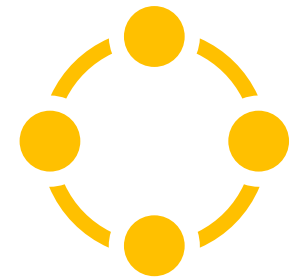
Fase1. Evaluación del Talento

1- El líder con apoyo del BP, lleva a cabo las revisiones de su área, para definir altos potenciales, jugadores clave, llenado el 9 box y los perfiles de los candidatos a presentar con los criterios definidos

2- Este proceso se hace por áreas funcionales y se revisa en una sólo junta con el **top management group**

3- Para ser incluidos en las revisiones de talento interno, los empleados debe tener más de 6 meses de haber ingresado

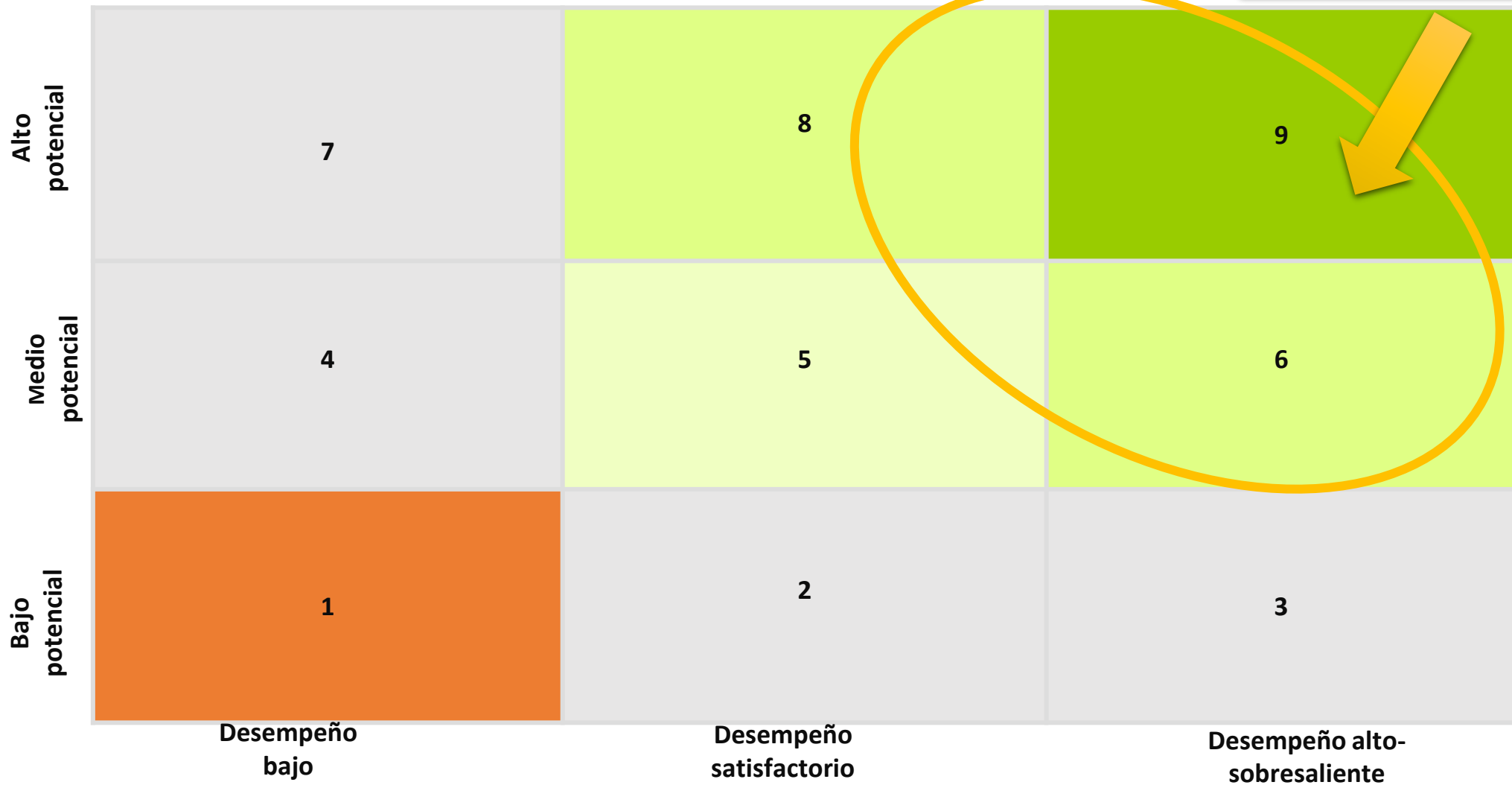
4- Además de los criterios de ***Desempeño, Potencial, Habilidad y Ambición***, la compañía puede adicionar a los criterios temas como: el nivel de inglés, la movilidad, la demostración de valores y mindsets, el compromiso e intención de permanecer así como el **Readiness**



9Box grid

Talent Pool (2% - 5% de la población total)

Potencial

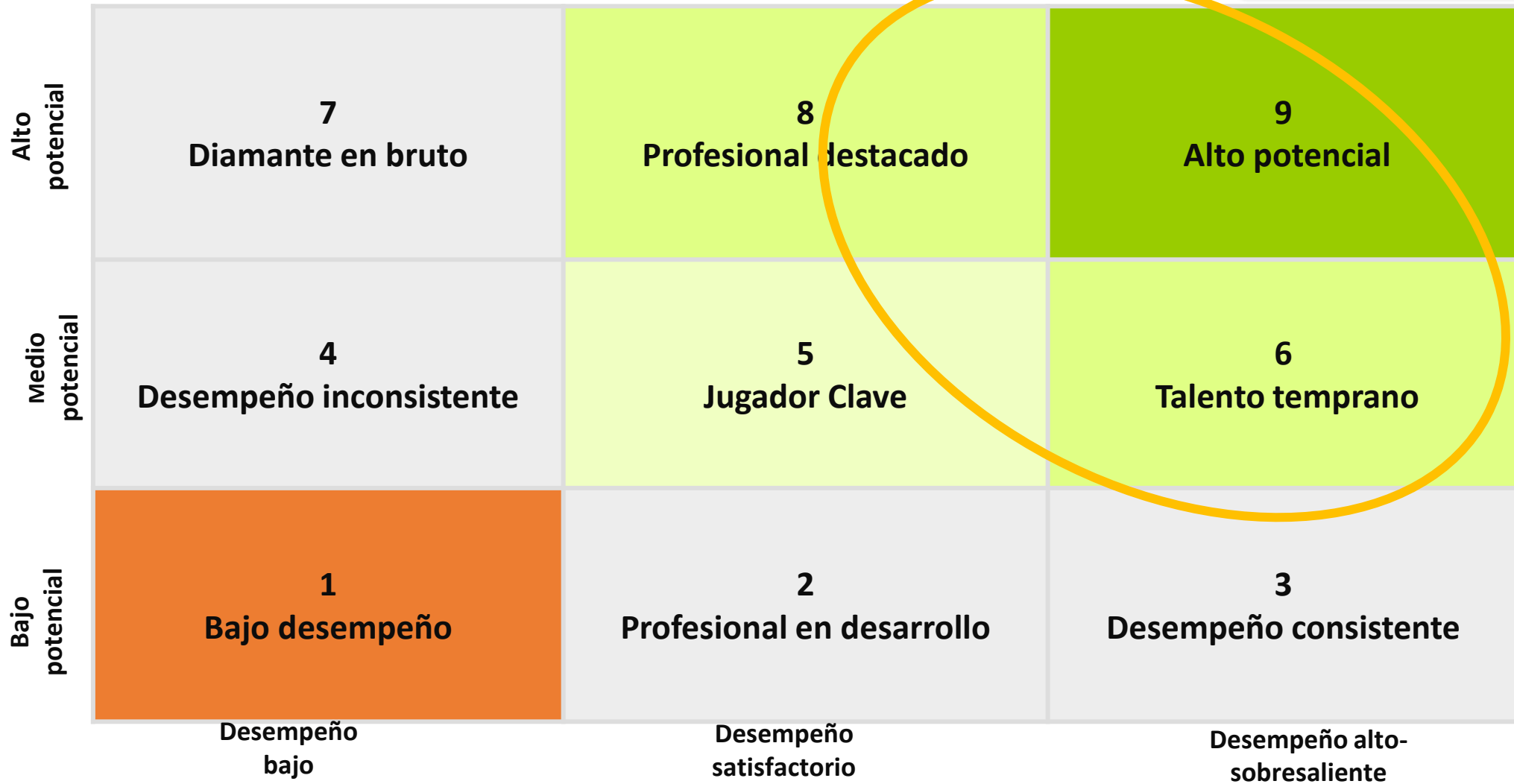


Valoración del desempeño

9Box grid

Talent Pool (2% - 5% de la población total)

Potencial



Desempeño 1 a 2 años

Readiness

Además de los criterios ya mencionados principalmente Potencial y Desempeño, es importante medir el “readiness”

Es el estado de “prontitud” en el que una persona pueda estar lista para una siguiente posición o salto en la carrera



Este indicador nos permitirá nutrir los organigramas de sucesión con más exactitud

Readiness Rating	
RN	Ready Now – Esta persona ha desarrollado adecuadamente su puesto actual y puede asumir una mayor responsabilidad AHORA.
RD	Ready with Development – Esta persona ha desempeñado razonablemente su puesto actual y con DESARROLLO DIRIGIDO puede asumir una mayor responsabilidad en los próximos 1-2 años.
RL	Ready with Long-Term Development – Esta persona está creciendo en el puesto actual, con DESARROLLO DE LARGO PLAZO puede asumir un papel de mayor responsabilidad en los próximos 3-5 años.
WP	Well-Placed – Esta persona aún no se ha desarrollado adecuadamente en su función actual, o está bien colocado en el puesto actual de largo plazo.

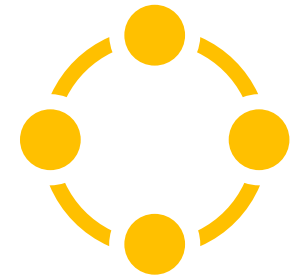
Fase2. Validación del Talento

1- El líder es quien mejor conoce el desempeño, los talentos individuales e intereses de carrera, pero **el criterio de ubicación final lo define todo el comité de Dirección**

2- Este proceso se hace por áreas funcionales y se revisa en una sólo junta con el **top management group**

3. La presentación se hace por área tanto del 9Box, de los organigramas de sucesión y el perfil de los top talents, se recolecta el feedback de todos, se validan clasificaciones y se hacen comentarios sobre las medidas de acción

4- Al terminar las revisiones HR recolecta los hallazgos, notas, planes de acción para dar seguimiento en el año, recolecta información necesaria para el Plan Estratégico de RH



9Box grid

Talent Pool (2% - 5% de la población total)

Potencial

Alto potencial

Medio potencial

Bajo potencial

		Ana B.	Juan L.
	Martín R.	Maria T. Concepción V.	Carmen S.
	Jaime L.		Ricardo P.

Desempeño bajo

Desempeño satisfactorio

Desempeño alto-sobresaliente

Desempeño 1 a 2 años

Perfil del alto potencial / jugador clave

Nombre: Juan López



Posición: Gerente de planeación financiera
Área: Finanzas
Nivel: 13

Assessment de competencias:

Fortalezas:

Análisis
Trabajo en equipo
Liderazgo
Influencia

Áreas de desarrollo:

Flexibilidad
Involucramiento en áreas comerciales

Background. (Educación, experiencia previa relevante)

- Licenciatura en Finanzas
- Maestría en Derecho Fiscal
- Contralor Jr en una compañía de retail
- Reconocido por la region, Líder de implementación de SAP

Potencial:

High Potential X

Early Talent

Key Player

Existe riesgo de que deje la compañía?: Impacto de la renuncia

Si No X

Razón: Alto Med Bajo

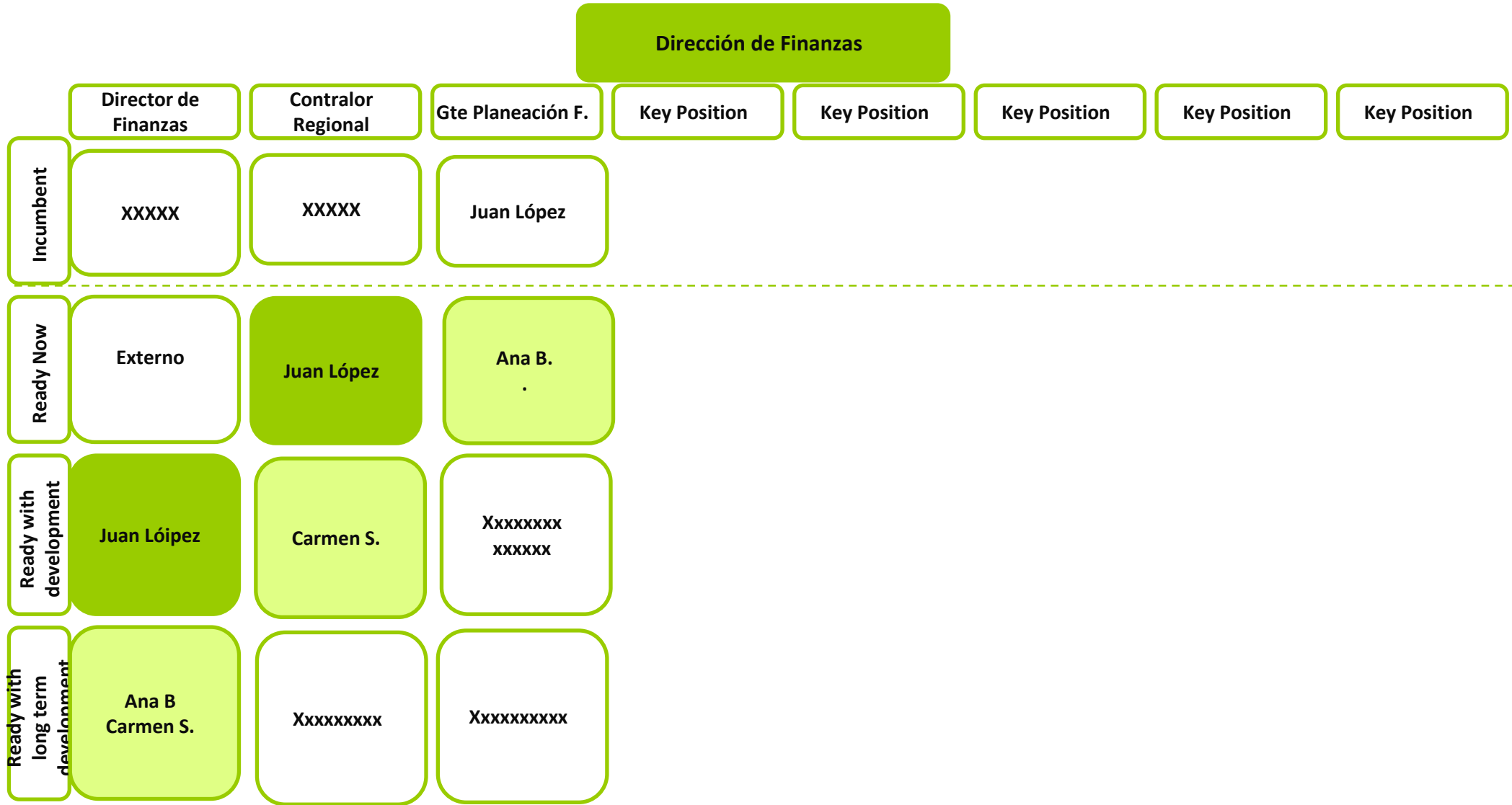
Disponible a reubicarse - restricciones

si No X

Siguiente posición viable / acciones de Desarrollo sugeridas

- Director de Finanzas
- Contralor regional

Organigrama de Sucesión



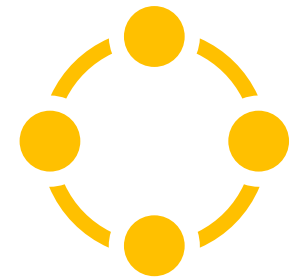
Fase3. Acciones de Desarrollo y retención 70:20:10

1- En esta etapa se toman las notas de las acciones de desarrollo derivadas del TMRP, de las cuales **el líder es corresponsable de dar continuidad y seguimiento**

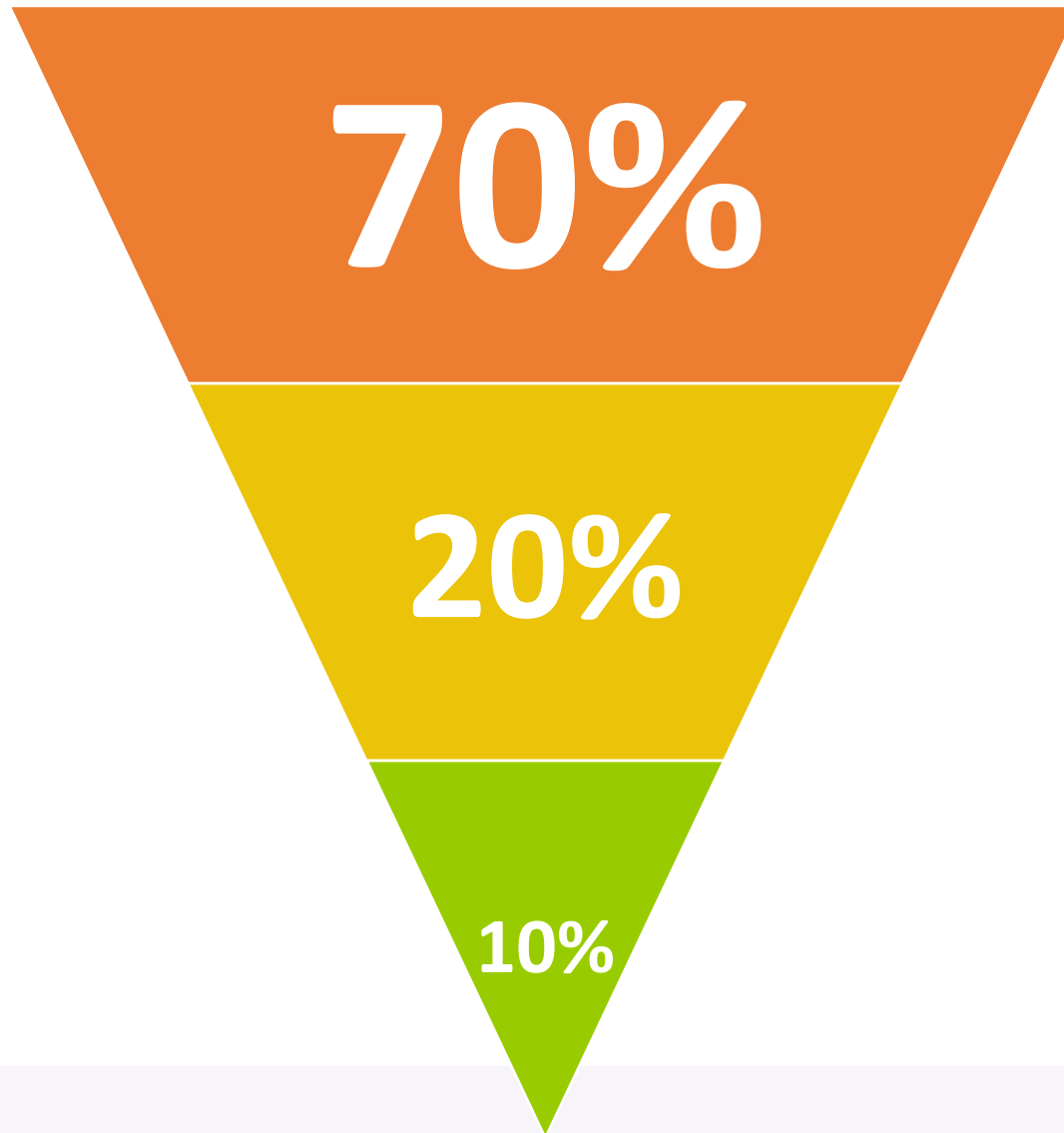
2- En esta fase también es importante que el **líder comunique el resultado del proceso a sus reportes directos**, especialmente aquellos clasificados en el pool de talento, **haciendo un manejo adecuado de las expectativas y las implicaciones**

3- La **definición de acciones de desarrollo** deben acordarse **en conjunto con el incumbente**, estableciendo **prioridades, acciones a implementar, fechas de seguimiento**

4- Las **revisiones y el seguimiento debe darse en sesiones 1:1 de forma periódica (mensual- trimestral) y documentarse** para compartir con RRHH. De la misma forma asegurar que se den las **promociones de los talentos identificados cuando se generen las oportunidades.**



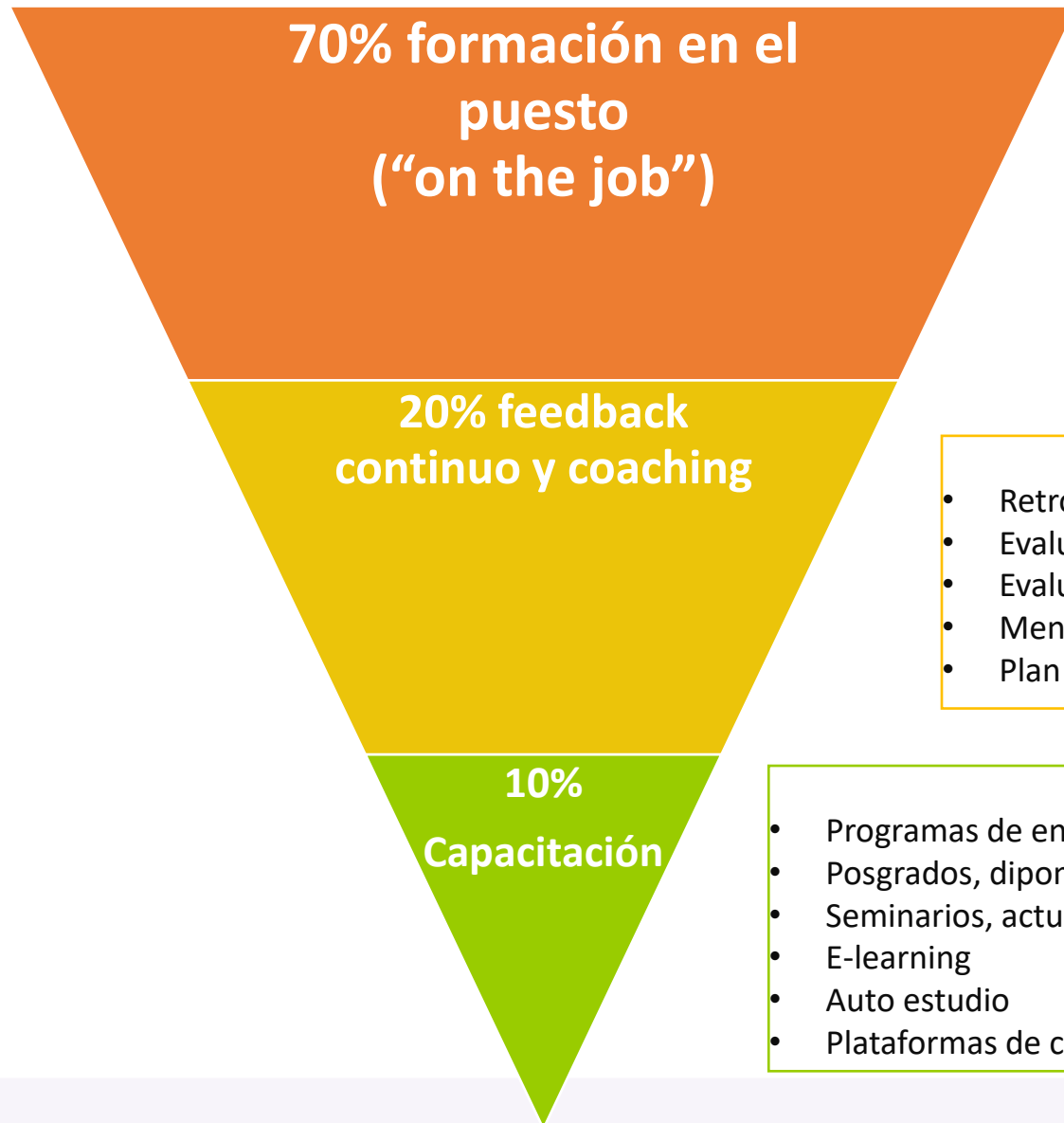
Modelo 70:20:10



¿Cómo se desarrollan las competencias o habilidades?

¿Qué elementos son los de mayor impacto?

Modelo 70:20:10



- Incremento en el alcance del trabajo o responsabilidades del puesto
- Cambio de funciones
- Asignación especial/ temporal
- Liderar o participar en proyectos, tareas o juntas especiales
- Exposición al liderazgo Senior
- Liderar o enseñar a otros
- Investigar y presentar recomendaciones de solución a un problema generalizado del área

- Retroalimentación del Gerente
- Evaluación de desempeño
- Evaluación de 360°, o estilos actitudinales
- Mentoría o Coaching
- Plan de Desarrollo y crecimiento

- Programas de entrenamiento formal
- Posgrados, diplomados, maestrías
- Seminarios, actualizaciones, conferencias
- E-learning
- Auto estudio
- Plataformas de capacitación

Tracking acciones de desarrollo

Registro de la planeación de Desarrollo y Sucesión										
Nombre	Posición	Area / Dirección	Jefe directo	Checklist	Si	No	(70:20:10) Acciones de Desarrollo de acuerdo al gap identificado	Fecha de revisión	Status	Comentarios
Juan L.	Gerente de Planeación Financiera	Finanzas		70:20:10	OK		1. Poryectos Regionales 2. Task force Comercial 3. Programa de Coaching		Not started On-going Not started Not started Not started TBD	
				Eval Desempeño	OK		1. Habilidades de presentación 2. Comunicación asertiva		On-going Not started TBD	
				Coaching	OK		1. Liderazgo 2. Comunicación asertiva		Not started TBD TBD	
				Mentoring		NO	1. Iniciar el Porgrama de Mentoring		Not started	
Ana B.	Analista Financiero Sr	Finanzas		70:20:10	OK		1. Introducción commercial 2. Poryecto regional		Not started Not started	
				Eval Desempeño	OK		1. Inteligencia emocional 2. Manejo de conflictos 3. Solución de problemas 4. Manejo de relaciones personales		On-going On-going Not started On-going	
				Coaching	OK		1. Liderazgo 2. Relaciones Interpersonales		On-going	
				Mentoring		No	1. Iniciar el Porgrama de Mentoring			

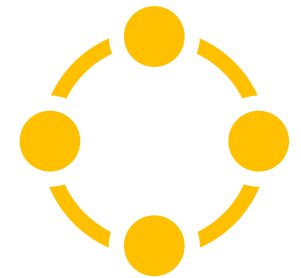
Fase4. Monitoreo y seguimiento

1- En esta etapa se toman las notas de las acciones de desarrollo derivadas del TMRP, de las cuales **el líder es corresponsable de dar continuidad y seguimiento**

2- En esta fase también es importante que el **líder comunique el resultado del proceso a sus reportes directos**, especialmente aquellos clasificados en el pool de talento, **haciendo un manejo adecuado de las expectativas y las implicaciones**

3- La **definición de acciones de desarrollo** deben acordarse en conjunto con el incumbente, estableciendo **prioridades, acciones a implementar, fechas de seguimiento sobre el plan de desarrollo, o la plataforma de Eval Desempeño**

4- Las revisiones y el seguimiento debe darse en sesiones 1:1 de forma **periódica (mensual- trimestral) y documentarse** para compartir con RRHH



Ejercicio de discusión grupal



- A partir de estos procesos, ¿qué podemos hacer diferente en nuestras áreas de gestión?
- ¿Qué puedo implementar de forma inmediata en mi compañía?

¿Qué acciones nos permitirán implementar con éxito nuestro Plan Estratégico de RRHH?



Habilidades requeridas en este proceso:

- Entendimiento del negocio
- Sensibilidad Organizacional
- Visión estratégica
- Creatividad y pensamiento lateral
- Liderazgo para el cambio (influencia y persuasión)
- Agilidad en la toma de decisiones
- Apertura
- Comunicación con el Senior Leadership
- Organización, planeación y seguimiento

Bonus extra

Acciones clave de éxito

1 Comunicación del plan al equipo de RRHH

En la medida en la que nuestro **Plan Estratégico de RRHH** sea comunicado apropiadamente, de manera oportuna, completa y precisa, las personas comprenderán mejor:

- ✓ Su **participación en el plan**
- ✓ Qué competencias o comportamientos se deberán desarrollar alineadas a la cultura y las metas estratégicas
- ✓ Las implicaciones en Compensación y Retención
- ✓ Qué requiere la organización, en relación al talento externo
- ✓ Cómo van a impactar a los resultados globales de la empresa



Logrando así, mayor compromiso, mayor participación e involucramiento

Acciones clave de éxito

2 Seguimiento al plan y evaluación

- Si bien es cierto que los planes siempre tienen adecuaciones, es importante **llevar a cabo el registro de métricas, progreso de los KPI's, acciones de desarrollo implementadas con éxito, etc.**
- **Evaluación y seguimiento del impacto de nuestras acciones**
- **Mantenernos atentos a los cambios en el negocio y adecuar las acciones y planes propuestos**



Acciones clave de éxito

3 Creación de lineamientos

- Contar con **políticas y lineamientos definidos sobre las reglas de promoción interna**, cuándo determinada posición clave deberá ser cubierta con talento interno o externo. Cuando publicar las vacantes generadas, etc. Es clave para la correcta implementación del Plan general.
- Todo esto es importante para garantizar transparencia en el proceso de Gestión del Talento
- Adicionalmente es de suma importancia crear acciones diferenciadas para la gestión y retención de talento.



Acciones clave de éxito

4 Manejo Claro de expectativas

Cada Manager es responsable de manejar correctamente las expectativas derivadas de cada situación:

1. Quienes entran al Talent Pool
2. Quienes salen del Talent Pool
3. Las decisiones tomadas por la empresa sobre promoción interna
4. Los criterios de evaluación y de clasificación para cada persona
5. Las acciones de desarrollo sugeridas de acuerdo al feedback colectivo



Dudas, comentarios finales...



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx