PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA CREACIÓN DE UN COMITÉ DE TALENTOS EN EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS

LEIDY ESMERALDA GARCÍA QUIÑONES

DANIELA MONSALVO SÁENZ

YULY MARCELA PACHÓN DÍAZ

CRISTIAN FABIÁN ROJAS RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE LVIII

BOGOTÁ

2019

1. RESUMEN 5
2. INTRODUCCIÓN 7
3. MARCO DE REFERENCIA 7
3.1. Objetivo general 7
3.2. Objetivos específicos 8
4. MARCO TEORICO 8
4.1. Desarrollo del talento a través de la historia 8
4.2. La importancia del talento para las empresas colombianas 9
4.3. Valoración, ventajas y desventajas en los talentos de las empresas. 10
4.4. Importancia de ver a las personas como talentos y no como recursos 11
4.5. Teoría de las 9 cajas 13
5. INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 15
5.1. La guerra por el talento 15
5.2. El Mandato del Talento 16
5.3. Modelo de los 4 Roles Ulrich. 17
6. CONTEXTUALIZACION 18
6.1. Sector servicios 18
6.2. Misión 18
6.3. Visión 19
6.4. Principios corporativos 19
6.5. Estructura organizacional 20
7. APLICABILIDAD 21

7.1. Lineamientos del comité 21

7.2. Conformación: 21

7.3. Funcionamiento: 21

7.4. Perfiles 22

7.4.1. Presidente: 22

7.4.2. Gerentes de área: 22

7.4.3. Gerente de talento humano y/o desarrollo organizacional: 22

7.4.4. Secretario(a): 22

7.4.5. Jefe de la persona a evaluar 22

7.5. Mapa de proceso de acuerdo a jefatura: 23

7.5.1. Organigrama del comité 23

8. EVALUACIÓN 360 23

9. RESULTADOS 24

9.1. IMPLEMENTACION 24

10. CONCLUSIONES 27

11. BIBLIOGRAFIA 28

Tabla de ilustraciones

Figura.1 9-Box 14
Figura 2 Modelo estratégico para agentes del cambio 17
Figura 3 Organigrama empresarial..... 20
Figura 4 organigrama comité 23
Figura 5 Ciclo de gestión 24
Figura 6 Evaluación de desempeño..... 25

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA CREACIÓN DE UN COMITÉ DE TALENTOS EN EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS

1. RESUMEN

El reto de las organizaciones en el siglo XXI es considerar al talento humano como un componente estratégico que genera valor a la organización en forma sostenible. Por lo tanto, se ha identificado la necesidad de enfocar una estrategia para garantizar que los colaboradores con gran potencial puedan tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Esta propuesta se centra en proponer un modelo para la creación de un comité de talentos en una entidad de servicios, considerándolo como una herramienta para la creación de un espacio de reflexión y decisión en temas estratégicos relacionados con el capital humano de la organización. El comité evaluará colaboradores e identificará sus oportunidades de crecimiento, permitiendo el desarrollo de habilidades y potenciales a través de las colocaciones apropiadas dentro de la compañía.

ABSTRACT

A challenge for 21st century organizations is to include talent development as a component of corporate strategy that generates value for the organization in a sustainable way. This being so, there is an identified need to delineate a strategy that guarantees that high-potential employees have opportunities for growth and development within the organization. This paper will propose a framework for the development of a talent committee within a service organization.

The talent committee will be a tool that allows for reflection and decision-making regarding staff development strategies pursued by the organization. The committee will evaluate employees and ensure they are provided with opportunities for growth, allowing for the identification of employee skills and potential, and for the development of these skills via appropriate insertion into the staff development program implemented by the company.

PALABRAS CLAVES

Talento humano, desarrollo organizacional, formación, crecimiento profesional.

KEY WORDS

Human talent, organizational development, training, professional promote.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Caso empresarial o fuente natural

2. INTRODUCCIÓN

La gestión de talentos está enfocada en identificar y desarrollar equipos de colaboradores altamente competitivos para garantizar el logro satisfactorio de la estrategia organizacional. Hoy en día, la globalización, el cambio generacional y la tecnología han creado nuevas tendencias en la percepción del capital intelectual, generando la necesidad de implementar metodologías ajustadas a cada compañía para atraer, desarrollar y retener al máximo cada uno de sus colaboradores.

Este proyecto se centra en identificar múltiples procesos que están enfocados en el beneficio y el progreso de las capacidades de los colaboradores, con el fin de aprovechar en toda su expresión el potencial de los colaboradores para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. En el desarrollo de este trabajo se hace énfasis en la importancia del talento humano en las empresas colombianas enfocadas en mantenerse a la vanguardia del mercado. Por lo anterior, se construye esta propuesta iniciando con un marco de referencia donde se expone la estructura, conformación y objetivos de un comité de talentos en empresa del sector de servicios, orientado en identificar talentos en las diferentes áreas de la organización.

El objetivo principal de este comité es facilitar la identificación de talentos a través de una herramienta que permite cuantificar el desempeño y el potencial de los colaboradores.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Objetivo general

Proponer un modelo para la creación de un comité de talentos en empresa del sector servicios, que permita identificar y gestionar el desarrollo de competencias organizacionales de los colaboradores.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer los lineamientos generales para conformación del comité de talentos
- Elaborar los perfiles de los integrantes del comité de talentos
- Establecer un mapa de desempeño modelo que permita ubicar a los colaboradores evaluados por desempeño y potencial.

4. MARCO TEORICO

4.1. Desarrollo del talento a través de la historia

El pensamiento humano ha evolucionado rápidamente, especialmente en los últimos cincuenta años, donde a partir de la llegada de la era industrial en Europa y en Estados Unidos, se declaró la empresa como un medio de enriquecimiento, de esta forma las personas se empezaron a considerar como un recurso humano y se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo, de ello surgió el término "relaciones industriales" que generaba una vinculación entre las personas y la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir, fue así como surgió en los años noventa la gestión de talento humano que fue adoptada por las empresas las cuales se dieron cuenta que lo que impulsaba el éxito de un negocio era el talento y las habilidades que poseían sus colaboradores, posteriormente a este enfoque que estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se pasa a evaluar la eficiencia del mismo, es decir que se alcancen las metas propuestas en producción con costos mínimos, por lo tanto surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, creatividad y autonomía por parte del trabajador.

Paralelamente, surge la escuela de relaciones humanas, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio

de la motivación del personal, buscando no solamente suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización, a raíz de estos puntos de vista, el área de Talento Humano tendría que no solamente mejorar las relaciones entre empleador - colaborador, sino adicionalmente implementar objetivos que permitieran generar en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejando la mejora de la productividad.

Con los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados el Talento Humano debió apoyar la parte administrativa de las empresas para poder cumplir los múltiples objetivos estratégicos, lo cual generó la necesidad de transformarse hacia Gerencia de Recursos Humanos. Esto conllevo a que está dependencia innovara en el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural.

4.2. La importancia del talento para las empresas colombianas

Actualmente Colombia se encuentra en un mundo que está en constante cambio, en donde el objetivo principal de las empresas es suplir efectivamente las demandas y sugerencias de la comunidad, por lo cual la gerencia del talento humano conlleva un papel importante en la creación de competencias eficaces y oportunas de su personal, para poder llegar a un nivel de competitividad en el mercado que ofrece hoy el país.

La Gestión del Talento Humano, se transforma en un tema importante para el país, ya que si el triunfo de las organizaciones depende en gran parte de lo que sus colaboradores hacen entonces vale la pena confiar en las personas ya que puede concebir múltiples y eficaces beneficios. De esta forma un área organizacional como el departamento de Recursos Humanos va de la mano como un socio estratégico de todas las demás áreas de la

organización, fomentando el buen trabajo en equipo y su finalidad se basa en que los colaboradores tengan un desarrollo integral ya sea de forma individual o grupal, y así lograr que la organización tenga un crecimiento exponencial.

4.3. Valoración, ventajas y desventajas en los talentos de las empresas.

Un aspecto importante y fundamental en una empresa en la gestión del comité de talento humano son las ventajas que pueden ofrecerse al desarrollo de una organización como poder tener una contratación adecuada con un proyecto óptimo, que incluya aspectos integrales para evaluar el desempeño de los colaboradores y así poder tener una evaluación precisa de cada aspirante, la pérdida de talento continúa siendo una de las grandes dificultades en una organización, la ventaja de retener personal nos va a permitir brindarles a los colaboradores un mejor clima laboral buscando fortalecer el liderazgo y la competitividad en la organización; una gestión eficaz del comité de talento humano nos va a permitir evaluar y profundizar en el desempeño de los colaboradores y de su comportamiento, de su percepción del clima laboral y de sus capacidades, fortalezas y desventajas, de esta manera va a ser más fácil identificar y comprender las dudas, inconvenientes y cualidades de los empleados lo que nos permitirá realizar estrategias adecuadas para resolver esas situaciones y motivar a cada empleado de acuerdo a sus necesidades, así se logra incrementar la satisfacción de la gestión del comité de talento humano y por ende la productividad global de la organización.

En cuanto a las desventajas del modelo de comité de talento nos damos cuenta que podríamos enfrentarnos al hecho que muchas organizaciones se ven en la dificultad de implementar planes de desarrollo y bienestar, debido a los altos costos que podría tener desarrollar este plan para una empresa ya que algunas de estas organizaciones priman sus recursos hacia otras áreas. Otra desventaja podría ser el hecho de obtener bajos indicadores en la búsqueda del potencial de los talentos de los colaboradores.

4.4. Importancia de ver a las personas como talentos y no como recursos

Ver al personal como un recurso humano en una organización lo hace ver como un recurso de la empresa para ser utilizado en beneficio de esta como una factor de producción sobre los cuales se puede ejercer un control, ya que los cargos son rígidamente definidos, individualizados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño, es decir las personas son simples empleados y la cultura se enfoca en la función y no en el proceso, por otra parte al ver esta misma persona como un talento, se puede visualizar como un objetivo principal y una ventaja competitiva de la organización y se les denomina no como empleados sino como participantes y colaboradores de la empresa.

En Colombia se ha estimado la necesidad de contar con los mejores talentos para las empresas, con el fin de optimizar, potencializar y contar con una ventaja competitiva frente al mercado. Es por esto que el cambio de paradigma de las organizaciones llevaría a plantear la posibilidad de desarrollar talentos al interior de la compañía evitando optar por búsquedas externas que impliquen mayores esfuerzos.

Desde este punto de partida, se contempla la necesidad de conformar un ***comité de talentos***, capacitado para reconocer las habilidades y competencias en el personal al interior de la organización, siendo los integrantes del comité en su mayoría directivos que día a día buscan lograr el éxito para sus equipos de trabajo.

Este proceso es arduo y busca desarrollar talentos que puedan ocupar diferentes posiciones dentro de la compañía de acuerdo a sus perfiles. A través de la observación objetiva frente al comportamiento y diferentes herramientas de evaluación (por ejemplo, indicadores de gestión y/o evaluaciones 360) se construiría un criterio frente a los niveles en los cuales se encuentra cada uno de los candidatos observados.

Sin embargo, con una observación o primer movimiento no terminaría el objetivo del comité, el desarrollo y el constante seguimiento del colaborador le permitirá explorar, desenvolverse y lograr el éxito de su labor o proyecciones hacia futuras posiciones. No solo basta desarrollar sino contar con las mejores estrategias de retención para garantizar la motivación y permanencia dentro de la compañía.

Al hablar de oportunidades de carrera o crecimiento se hace referencia al rol que las áreas de talento humano pueden afrontar y equiparlo como un *marketing interno* que contribuya a la promoción del talento. Es importante entonces empezar a hablar de ***planes de carrera*** entendiéndolo como pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño. Son movimientos multicanales no lineales, es decir, que pueden darse de manera descendente, horizontal o ascendente.

Así como lo menciona Montealegre, R. (2011) gerente de capital humano de Mercer Colombia, en su artículo publicado en el diario Portafolio "*Planes de carrera, un semillero de capital humano",* un plan de carrera es un proceso asociado a la estrategia de talento humano que se estructura de acuerdo a la necesidad y momento en el que se encuentre la compañía. Es claro que con el dinamismo que se vive hoy día, hablar de un estándar de perfiles de cargo no da posibilidad de pensar en modificaciones constantes de los mismos. Es decir, estamos ante un mundo de posibilidades que abren puertas a la innovación y gestión del cambio. También menciona en su artículo, que los planes de carrera no se deben convertir en un proceso de selección interno que se dedique a publicar vacantes. Desde una mirada holística, un plan de carrera se estructura de acuerdo al nivel actual de la persona y al nivel que se quiere llevar, dando por hecho que todos los procesos de talento humano se unen para generar una sola sinergia (capacitación, evaluación, compensación, modelo de competencias, estructura organizacional, etc).

Ahora bien, transmitiendo información clara y veraz a los colaboradores respecto a las posibilidades de crecimiento y desarrollo que pueden tener dentro de la compañía, se está apuntando a la construcción de un elemento muy importante en la actualidad, retención de personal. **La retención del personal** eficiente propone que se requiere la oferta de más que un salario, los colaboradores necesitan sentir que crecen dentro de la compañía aun cuando ocupen por muchos años un mismo cargo. Optar por programas de retención que incluya; apoyo a los colaboradores en su crecimiento no solo profesional sino emocional, brindar herramientas para manejar su vida, su tiempo libre, sus hábitos saludables, la motivación que requiere para conquistar sus sueños, identificar competencias que necesita para ocupar un nuevo cargo o desarrollar las que requiera para lograr la excelencia en el cargo que actualmente desempeña.

4.5. Teoría de las 9 cajas

Se toma la decisión de incluir la teoría de las nueve cajas de desempeño, ya que facilita la identificación y la proyección de los candidatos al interior de la compañía. De acuerdo a la investigación realizada por *fundacio factor huma*, (…) "Al hablar de la necesidad de una actualización de la matriz de talento, hacemos referencia a desarrollos y tendencias recientes que ponen en cuestión el modelo de identificación y gestión del talento basado en la vinculación entre hard skills y talento potencial. Estas nuevas tendencias propugnan modelos más flexibles, más relacionales y vinculados a soft skills y de una periodicidad de actualización más continua. Para

hablar de los modelos tradicionales tomaremos como ejemplo la herramienta 9-Box y analizaremos algunas de sus carencias.

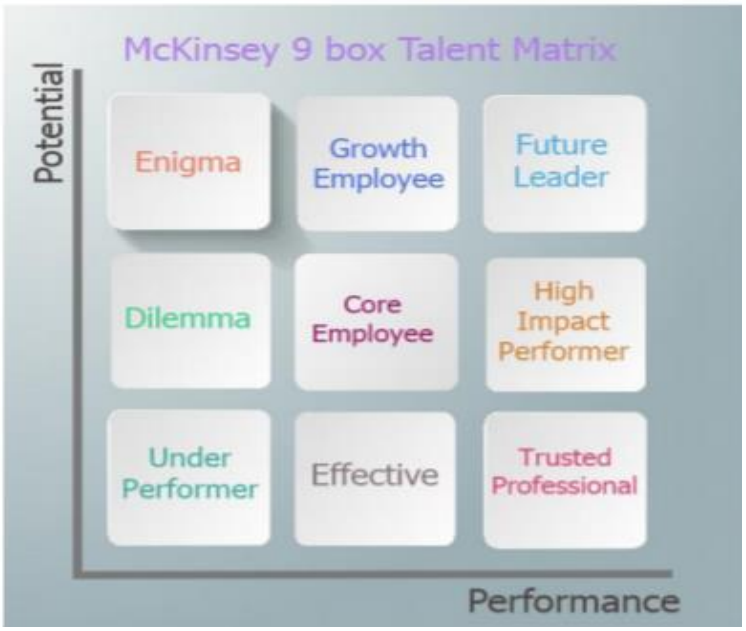

Figura.1 9-Box

¿Qué es la 9-Box? Es una herramienta usada por muchas organizaciones de todo el mundo que ubica a las personas colaboradoras en 9 cajas definidas por 2 ejes: potencial y desempeño. Esta matriz se suele rellenar con reuniones de evaluación del desempeño, feedback 360º, entrevistas de diseño de carrera, assessment center, etc" factor huma, (Mayo, 2018)

5. Investigación académica

5.1. La guerra por el talento

Según el escritor Edward Michaels la guerra del talento empezó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información, en donde aumentó la importancia por los activos intangibles: las redes patentadas, las marcas, el capital intelectual, y el talento.

En esta era se identifica la importancia y la dependencia del talento para las organizaciones; el 1900, sólo el 17% de los empleos requería trabajadores con algunas destrezas intelectuales, hoy en día más del 60% de las organizaciones requieren grandes talentos intelectuales, ya que estos son de gran valor y marcan la diferencia de la compañía.

A finales de los 90 las compañías enfrentaban grandes cambios económicos lo que conllevaba a las organizaciones a contratar y retener el talento que necesitaban, ofrecían bonificaciones, y otorgaban aumento de salario a 3 meses de la contratación, aunque este no era suficiente ya que otras organizaciones siempre estaban a la espera de abordar las necesidades de los mejores talentos.

Hoy en día las organizaciones han dejado la era industrial y ahora están enfocadas hacia la atracción de conocimientos, buscando los mejores talentos para marcar la diferencia en el sector del mercado, lo que conlleva a una competitividad más fuerte entre organizaciones para ver quién se queda con el mejor talento, no obstante, si la organización no tiene una estrategia de atraer, desarrollar, y retener a las personas, este objetivo será muy difícil de lograr, se debe de volver una ventaja competitiva para todas las organizaciones.

En este momento nos encontramos en una era donde las organizaciones enfrentar grandes retos como lo son los cambios tecnológicos, la demanda del talento gerencial de alto potencial, y el creciente movimiento del talento de una empresa a otra.

Es por esto, debido a las exigencias del mercado que las personas se han dado cuenta de la necesidad de aumentar sus conocimientos y experiencia para obtener ingreso a un buen mercado laboral o continuar en una buena organización. Los líderes de hoy en día deben de estar capacitados para afrontar cualquier cambio que se viva en la organización, no obstante, la organización también juega un papel importante debido a que debe de montar estrategias de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de sus líderes, es allí donde se evidencia la estrategia de retención de talentos.

(Edward Michaels, 2013)

5.2. El Mandato del Talento

En la actualidad, las organizaciones deben de luchar por contratar y retener a las personas más talentosas del mercado, ya que estas son las que desarrollan y crean ideas originales e innovadoras, lo que conlleva al éxito de las organizaciones.

Sin embargo, varias organizaciones deben de empezar a cambiar aquellos procesos que son tan metódicos y que se quedaron en la era industrial, deben de empezar a realizar estrategias que permitan que las personas puedan innovar y crear nuevas metodologías que ayuden a crecer su conocimiento y aportar más en las organizaciones.

Para iniciar este proceso se debería de eliminar la jerarquía de arriba hacia abajo, y la altamente definida, y establecer la toma de decisiones en toda la organización, esto se podría lograr si convirtiéramos el aprendizaje continuo como una cultura de la organización.

"El mandato del talento: una convicción de que el progreso a largo plazo es imposible sin primero crear un ambiente en el cual todo ser humano tenga una oportunidad de desarrollarse y prosperar".

(Andrew Benett, 2013.)

Como lo dice Andrew en el texto anterior, es importante para el talento humano tener la oportunidad de desarrollarse y prosperar en la organización, esto permite que haya un aprendizaje continuo, que la persona se apropie y se apasione por su labor y quiera aún más a la organización que le está ofreciendo este tipo de oportunidades.

(Andrew Benett, 2013.)

5.3. Modelo de los 4 Roles Ulrich.

Es uno de los modelos más utilizados en las organizaciones, los cuales nos ayuda a identificar en cuál de los dos ejes que este maneja se encuentra la organización:

Figura 2 Modelo estratégico para agentes del cambio

En este caso, este proyecto lo estableceremos en el rol de socio estratégico, ya que este se encuentra enfocado en dar un rol estratégico e importante donde alinearemos el área de gestión humana con la estrategia de la compañía, atribuyendo a hacer un plan carrera beneficiando a las personas que tienen gran potencial en todas las áreas estratégicas de la organización. Esto permitirá que el área de Talento Humano no se vea como un área de

apoyo, si no como un área estratégica que permite y ayuda al desarrollo y crecimiento de los funcionarios de cualquier empresa de servicios.

6. CONTEXTUALIZACION

Identificando las necesidades de una empresa del sector servicios y llevando la teoría a la práctica, se propone implementar un comité de talentos como punto de referencia desde una perspectiva global hasta lograr identificar la estrategia del negocio con el potencial del personal.

6.1. Sector servicios

Está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población, dentro de este sector se incluyen servicios financieros, turismo, el transporte, la educación y la administración publica.

Dentro del sector de servicios financieros se encuentran un conjunto de empresas dedicadas a la intermediación financiera donde participan compañías de financiamiento comercial (CFC), corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), bancos, compañías de financiamiento comercial especializadas en leasing, corporaciones financieras (CF) y compañías de seguros y capitalización, entre otras.

La investigación va enfocada en una empresa del sector financiero, para lo cual se toma el concepto de banca retail**.**

6.2. Misión

Hacer posible las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "mundo retail".

6.3. Visión

Ser la empresa de servicios preferida por las personas, generando relaciones a largo plazo, a partir de:

- Ser líder por nuestra transparencia, simplicidad, conveniencia y compromiso.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades en que trabajamos.

6.4. Principios corporativos

- Nos apasionamos por los clientes
- Somos protagonistas
- Hacemos que las cosas pasen
- Jugamos en equipo
- Desarrollamos a las personas

6.5. Estructura organizacional

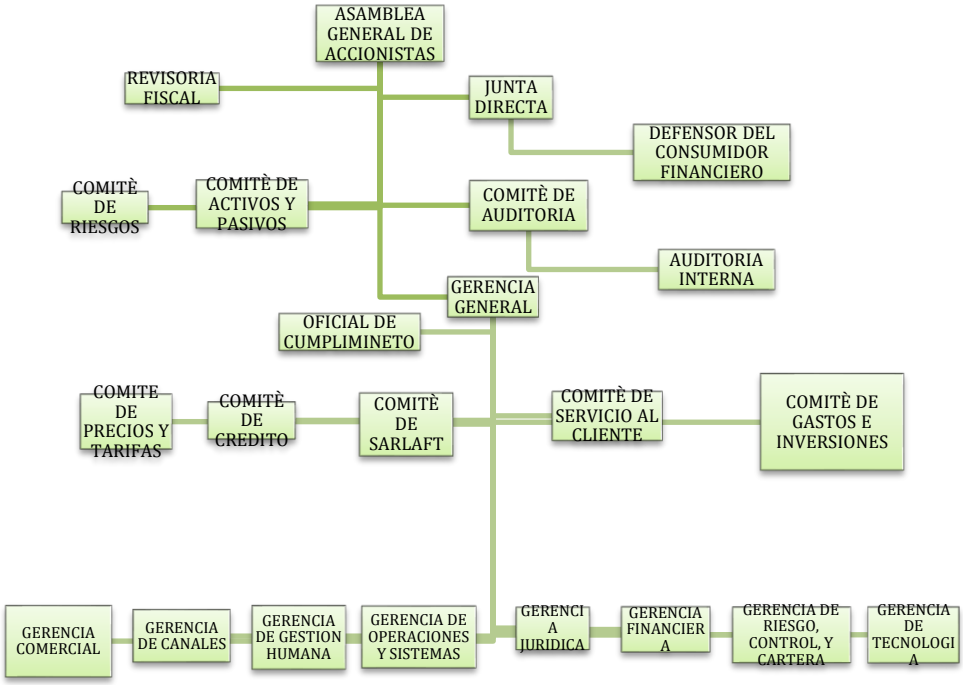

Figura 3 Organigrama empresarial

Según la visión y principios del Banco Retail, se evidencia la importancia de las personas donde buscan el desarrollo constante y la motivación a ser un equipo colaborador con un fuerte liderazgo dentro de la organización. Es por ello que se escoge realizar el modelo del comité de talentos ya que este le permitirá a la organización de una manera más fácil por medio del mapa y la evaluación de desempeño seleccionar los talentos potenciales para su crecimiento y desarrollo en la organización.

7. Aplicabilidad

7.1. Lineamientos del comité

El comité es un ente de apoyo que ayuda al crecimiento y desarrollo de las personas con gran potencial dentro de la organización. Este se encarga de establecer el plan carrera de acuerdo a las necesidades de la organización, por lo tanto se diseña un mapa de proceso que orienta la ruta desarrollo de acuerdo a las siguientes características:

- Nivel Académico (Básico)
- Evaluación de desempeño
- Indicadores de gestión por cargo
- Potencial evidenciado

7.2. Conformación:

El comité de talentos está integrado por:

- Representante legal que funge como presidente
- 4 gerentes de área los cuales son elegidos de la siguiente manera: 2 por elección popular y 2 nombrados por el comité ejecutivo
- Un gerente de talento humano y/o desarrollo organizacional o afines
- Secretario de comité con énfasis en desarrollo organizacional
- Participación eventual del jefe encargado de la o las personas a las cuales se va a evaluar.

7.3. Funcionamiento:

a. El comité inicia posterior a los resultados de la evaluación de desempeño con una periodicidad de encuentros mensuales definidos en un cronograma de trabajo.

b. Se elabora acta por cada comité realizado de la cual se encarga el secretario y se realiza seguimiento de los avances, hallazgos y procesos del personal.

c. Se eligen a los integrantes del comité cada 2 años, en el evento de retiro de alguno de los partícipes se procederá con la elección del remplazo para mantener el quorum.

7.4. Perfiles

7.4.1. Presidente:

Debe velar y garantizar la participación de las personas que cuentan con gran potencial dentro de la compañía en el plan carrera de acuerdo a una evaluación objetiva.

7.4.2. Gerentes de área:

Cuentan con competencias y habilidades que permiten realizar una selección objetiva y clara de los colaboradores; así mismo, la capacidad de evaluar y aprobar el plan de desarrollo que se lleva a cabo para alcanzar el objetivo planteado.

7.4.3. Gerente de talento humano y/o desarrollo organizacional:

Está a cargo del control y gestión del plan carrera, debe indicar en el comité mensual los avances y resultados que van obteniendo los participantes.

7.4.4. Secretario(a):

Se encarga de llevar el acta del comité mensual según directrices que se den en el comité, garantizando las firmas de cada integrante según lo que se halla establecido en cada reunión.

7.4.5. Jefe de la persona a evaluar

Se encarga de exponer su criterio de acuerdo al trabajo, habilidades y competencias de la persona que se evalúa en el comité.

7.5. Mapa de proceso de acuerdo a jefatura:

7.5.1. Organigrama del comité

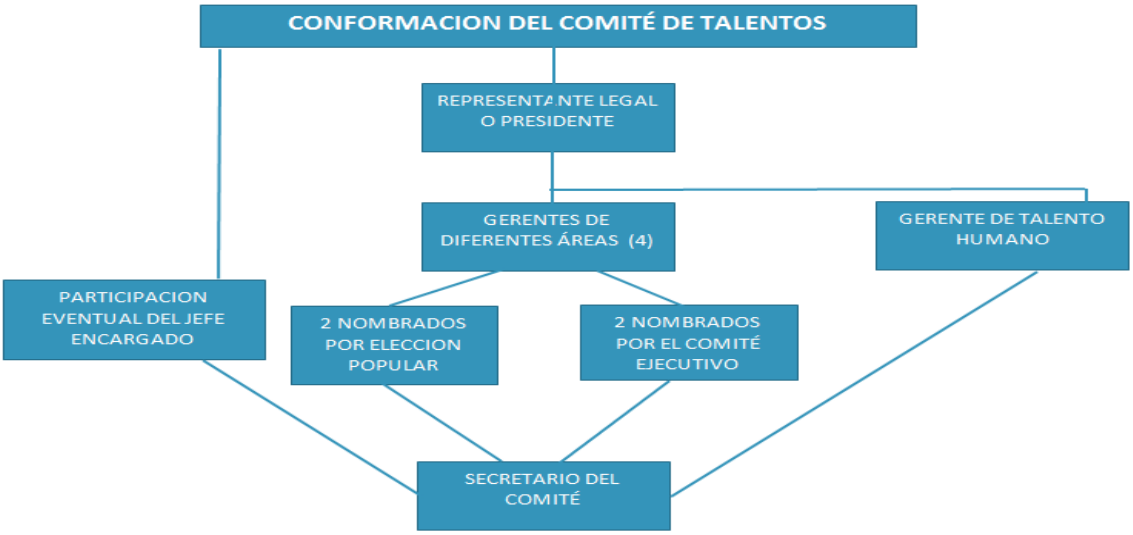

Figura 4 organigrama comité

8. Evaluación 360

Es una herramienta que permite validar percepción del equipo de trabajo tanto pares, subordinados y jefe permitiendo recoger un grupo de respuestas como aptitudes generales, habilidades sociales, relación clientes internos y externos, detallar capacidad de resolución y comprender la capacidad directiva, iniciativa y liderazgo.

Con estos elementos se tomará la recolección de datos permitiendo hacer un feedback a los posibles candidatos del comité de talentos y plantearles opciones de mejora para el desarrollo constante:

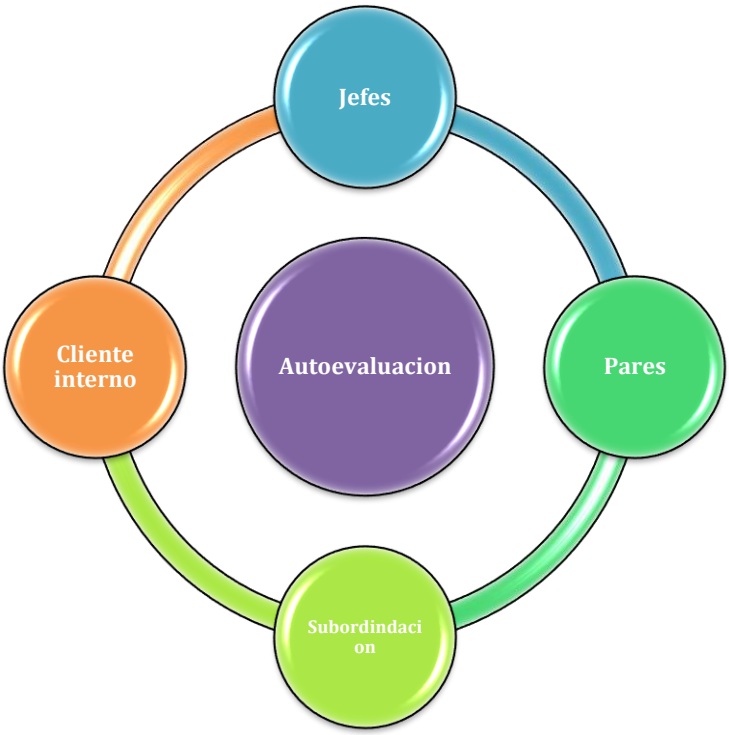

Figura 5 Ciclo de gestión

9. RESULTADOS

9.1. IMPLEMENTACION

Se usa metodología de las 9 cajas con la gerente de desarrollo organización de la empresa aplicada de la siguiente manera:

Como plan piloto se realizó una entrevista a la gerente de desarrollo organizacional con el fin de ubicar en el mapa el desempeño y potencial de los colaboradores del área de gestión humana. Los cargos analizados se describen a continuación:

Colaborador	Cargo	Potencial	Desempeño	Ponderación
A	Jefe de desarrollo	Alto	Medio	2
B	Analista de desarrollo	Medio	Alto	3
C	Jefe de capacitación	Alto	Medio	2

D	Analista de capacitación	Medio	Alto	3
E	Capacitador	Medio	Medio	6

Fig. 5 evaluación 360

Al ubicar dentro del mapa de desempeño y potencial los resultados obtenidos de la evaluación de los participantes, se evidencia que 2 de ellos equivalentes al 40% se encuentran sobre lo esperado respecto al desempeño. Por otro lado, 2 colaboradores que equivalen al otro 40% se encuentran sobre lo esperado respecto al potencial. El quinto candidato evaluado equivalente al 20% restante se encuentra en buen desempeño (Potencial y desempeño medio).

6 Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño resultados área de GH

De acuerdo a los resultados obtenidos en el mapa de desempeño y potencial, se evidencia la necesidad de evaluar los cargos “jefes de desarrollo y jefe de capacitación” debido a los altos resultados de potencial respecto a su desempeño medio dentro de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el mapa de desempeño y potencial, se evidencia la necesidad de evaluar los cargos “analista de capacitación y analista de desarrollo” debido a los altos resultados de desempeño respecto a su potencial medio dentro de la organización.

Esto puede llevar a la organización a estimular el personal evaluado, con estrategias de retención como salario emocional y oportunidades de formación y desarrollo dentro la compañía.

El empleado clave, en la posición 6, demuestra que con formación y asignación de nuevos retos puede ser orientado a la posición 3 o 2 del mapa de desempeño de acuerdo al plan de carrera de la compañía.

10. CONCLUSIONES

- Una vez finalizada la revisión bibliográfica y de acuerdo a la trayectoria laboral, se lograron establecer los lineamientos generales para la conformación de un comité de talentos.
- Para la elaboración de los perfiles de los integrantes de un comité de talentos, se consideró al gerente de desarrollo organizacional y a los gerentes de áreas estratégicas quienes por su antigüedad y trayectoria en la compañía tienen una visión holística de los colaboradores.
- El piloto realizado posterior a la entrevista con la gerente de desarrollo organizacional, permitió ubicar el potencial y el desempeño de 5 colaboradores en un mapa que facilita identificar el nivel donde se encuentran y hacia dónde se dirige su plan de desarrollo en la organización.
- Una de las posibles limitaciones de la implementación del comité de talentos, se evidencio en la falta de tiempo y disposición de los delegados para ser parte del comité.
- Se evidencia en el mercado actual la importancia que están tomando las personas en una organización, donde las compañías se están viendo obligadas a retener los talentos potenciales, esto es debido a la gran competencia que existe ya que cada vez encontramos personas más especializadas, con experiencia y grandes habilidades en cualquier campo laboral.

11. BIBLIOGRAFIA

Libro de consulta: **The war for talent** por Ed Michaels,Helen Handfield-Jones,Beth Axelrod, Harvard Bussinnes School press. Mckinsey & Company (2001).

LINKGRAFIA

https://books.google.com.co/books?id=simZCd_YUC4C&lpg=PP1&dq=war%20for%20talent&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=war%20for%20talent&f=false

Texto: **Cuidar el dinero y olvidar las personas: el problema de muchas empresas actuales por Eric Garton** (13.06.2017) Hardvard Business Review

https://hbr.es/gesti-n-del-talento/650/cuidar-el-dinero-y-olvidar-las-personas-el-problema-de-muchas-empresas

Texto: **Las empresas no saben identificar a los empleados de mayor potencial por Jack Zenger, Joseph Folkman (07.03.2017) Hardvard Business Review**

https://hbr.es/gesti-n-del-**talento**/471/las-empresas-no-saben-identificar-los-empleados-de-**mayor-potencial**

Edward Michaels, H. H.-J. (2013). *La guerra por el talento.* Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2003.

https://books.google.com.co/books?id=3KbglHNoGmYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Andrew Benett, *El Mandato del Talento.* Reproducido con permiso de Palgrave Macmillan .2. (2013.)

https://www.getabstract.com/es/resumen/recursos-humanos/el-mandato-del-talento/21776?u=falabella

Montealegre, Rodrigo. ***Planes de carrera, un semillero de capital humano.***

PORTAFOLIO (2011) https://www.portafolio.co/negocios/empresas/planes-carrera-semillero-capital-humano-127364

Factor Humano (2018) https://factorhuma.org/attachments/article/13563/actualitzacio-matriu-talent-cast.pdf